



PENGEMBANGAN BUDAYA AKADEMIK



Eko Sudarmanto • Ramen A Purba • Nur Khaerat Nur • Erika Revida • Abdurrozzaq Hasibuan
Michael Recard • Samsir • Idauli Simbolon • Muhammad Chaerul • Evelyn Hemme Tambunan
Hisarma Saragih • Bonaraja Purba • Sukarman Purba

PENGEMBANGAN BUDAYA AKADEMIK



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pengembangan Budaya Akademik

Eko Sudarmanto, Ramen A Purba, Nur Khaerat Nur, Erika Revida
Abdurrozzaq Hasibuan, Michael Recard, Samsir, Idauli Simbolon
Muhammad Chaerul, Evelyn Hemme Tambunan, Hisarma Saragih
Bonaraja Purba, Sukarman Purba



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pengembangan Budaya Akademik

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Eko Sudarmanto, Ramen A Purba, Nur Khaerat Nur, Erika Revida
Abdurrozzaq Hasibuan, Michael Recard, Samsir, Idauli Simbolon
Muhammad Chaerul, Evelyn Hemme Tambunan, Hisarma Saragih
Bonaraja Purba, Sukarman Purba

Editor: Ronal Watrianthos & Janner Simarmata
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Eko Sudarmanto., dkk.

Pengembangan Budaya Akademik

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 208 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-034-1

Cetakan 1, April 2021

- I. Pengembangan Budaya Akademik
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Atas berkat rahmat dan karunia Allah SWT, Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang, buku hasil karya kolaborasi dari beberapa penulis yang berjudul “Pengembangan Budaya Akademik” ini telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Semoga dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan menambah wawasan bagi semua pihak terutama para akademisi dan pihak-pihak yang tertarik dalam pengembangan budaya akademik di perguruan tinggi.

Buku ini terdiri dari beberapa bahasan, mulai dari bahasan tentang konsep budaya akademik, organisasi akademik, kepemimpinan dalam budaya akademik hingga Tridharma perguruan tinggi dan budaya akademik, serta bahasan manajemen monitoring dan evaluasi. Dengan bahasan yang cukup lengkap tersebut, semoga kehadiran buku ini benar-benar dapat membantu semua pihak dalam meningkatkan dan mengembangkan budaya akademik baik di perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta.

Di sisi lain, kehadiran buku kolaborasi merupakan sebuah fenomena baru di bidang akademik. Bagi sebagian pihak bahkan meyakini bahwa buku kolaborasi memiliki banyak kelebihan dan keunggulan, karena ditulis oleh beberapa penulis dengan latar belakang dan sudut pandang berbeda sehingga menghasilkan suatu karya yang unik dan kaya perspektif di dalamnya. Namun demikian, kami juga menyadari bahwa buku hasil karya kolaborasi ini masih banyak memiliki sisi kelemahan dan kekurangan, untuk itu dengan senang hati dan secara terbuka kami menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian. Hal ini sangat diharapkan sebagai bagian dari upaya kami untuk melakukan

perbaikan dan penyempurnaan karya-karya berikutnya di masa mendatang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga kehadiran buku ini membawa manfaat yang sebesar-besarnya, dan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam upaya membantu membangun budaya akademik yang profesional.

April 2021

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Konsep Budaya Akademik

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Definisi Budaya Akademik	2
1.3 Ciri-ciri Budaya Akademik.....	6

Bab 2 Organisasi Akademik Sebagai Suatu Sistem

2.1 Pendahuluan.....	13
2.2 Organisasi Akademik	15
2.2.1 Organisasi akademik di program studi.....	18
2.2.2 Penjabaran tugas dan fungsi organisasi akademik	20
2.3 Sistem Tata Kelola Organisasi	22
2.3.1 Organisasi akademik sebagai suatu sistem	24

Bab 3 Peran Kepemimpinan Dalam Budaya Akademik

3.1 Pendahuluan.....	27
3.2 Kepemimpinan	29
3.2.1 Tipe-tipe kepemimpinan.....	31
3.2.2 Fungsi kepemimpinan.....	33
3.2.3 Tradisi akademik	35
3.2.4 Kebebasan Akademik	35
3.3 Sikap Ilmiah	37
3.4 Kepemimpinan dan Budaya Akademik di Perguruan Tinggi.....	40

Bab 4 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik

4.1 Pendahuluan.....	45
4.2 Pengertian Budaya Akademik	47
4.3 Ciri-ciri Budaya Akademik	49
4.4 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik	51
4.4.1 Peran dosen dalam budaya akademik pendidikan dan pengajaran	

4.4.2 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik Penelitian	52
4.4.3 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik Pengabdian Kepada Masyarakat	54

Bab 5 Peran Pengembangan SDM Dalam Budaya Akademik

5.1 Pendahuluan	61
5.2 Peran Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	65
5.3 Pengembangan Akademik Pada Perguruan Tinggi	67
5.4 Ciri-Ciri Budaya Akademik pada Perguruan Tinggi/Kampus	70
5.5 Budaya Akademik di Perguruan Tinggi	76

Bab 6 Peran Teknologi Informasi Dalam Budaya Akademik

6.1 Pendahuluan	79
6.2 Peran	81
6.2.1 Media pembelajaran	81
6.2.2 Sumber pembelajaran	81
6.2.3 Komunitas	82
6.3 Kelebihan dan Kekurangan	83
6.3.1 Kelebihan	83
6.3.2 Kekurangan	85

Bab 7 Dosen Sebagai Pendidik Profesional

7.1 Pendahuluan	89
7.2 Dosen Sebagai Pendidik	90
7.2.1 PP 37 tahun 2009 tentang Dosen	92
7.3 Dosen Sebagai Profesional	94
7.3.1 Kompetensi Dosen Profesional	96

Bab 8 Perjalanan Akademik Dosen

8.1 Kualifikasi dan Kompetensi Dasar Dosen	100
8.2 Sertifikat Pendidik	101
8.3 Jabatan Akademik Dosen	102
8.3.1 Asisten Ahli	106
8.3.2 Lektor	107
8.3.3 Lektor Kepala	107
8.3.4 Guru Besar atau Profesor	108

Bab 9 Pengukuran Kinerja dan Mutu Dosen

9.1 Pendahuluan.....	111
9.2 Hakikat Kinerja dan Tugas Dosen	114
9.3 Kinerja Dosen	116
9.4 Mutu Dosen dan Pendidikan	118

Bab 10 Dampak dan Implikasi Kinerja Dosen

10.1 Pendahuluan.....	121
10.2 Dampak Kinerja Dosen.....	122
10.2.1 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Institusi	122
10.2.2 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Keberhasilan Mahasiswa	125
10.2.3 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kepuasan Stakeholders	126
10.2.4 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Masyarakat	127
10.2.5 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Individu Dan Profesional.....	129
10.3 Implikasi Kinerja Dosen	130
10.3.1 Implikasi kinerja dosen dalam Pendidikan.....	134
10.3.2 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Penelitian	135
10.3.3 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Pengabdian Kepada Masyarakat	136
10.3.4 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Menunjang Tugas	137

Bab 11 Dinamika Budaya Akademik

11.1 Pengantar.....	139
11.2 Budaya Akademik di Indonesia	141
11.3 Dinamika Budaya Akademik di Perguruan Tinggi	143
11.4 Sivitas Akademika dan Budaya Akademik.....	149

Bab 12 Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Budaya Akademik

12.1 Pendahuluan.....	153
12.2 Konsep Tri Dharma Perguruan Tinggi.....	154
12.2.1 Pendidikan dan Pengajaran	156
12.2.2 Penelitian	156
12.2.3 Pengabdian Pada Masyarakat	158
12.2.4 Keterkaitan Ketiga Poin Tri Dharma Perguruan Tinggi.	158
12.3 Budaya Akademik di Perguruan Tinggi	161

Bab 13 Manajemen Monitoring dan Evaluasi

13.1 Pendahuluan.....	165
13.2 Pengertian Manajemen Monitoring dan Evaluasi.....	167
13.3 Tujuan Monitoring dan Evaluasi	170
13.4 Manfaat Monitoring dan Evaluasi.....	173
13.5 Pendekatan dan Teknik Monitoring dan Evaluasi	175
13.6 Tahapan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi	177
13.7 Prinsip-prinsip Monitoring dan Evaluasi.....	178
Daftar Pustaka	183
Biodata Penulis	201

Daftar Gambar

Gambar 2.1: Contoh Organisasi Akademik di Politeknik	16
Gambar 2.2: Contoh Organisasi Akademik di Program Studi	18
Gambar 6.1: Ilustrasi Laman ResearchGate	82
Gambar 6.2: Ilustrasi Pembelajaran Jarak Jauh.....	84
Gambar 6.3: Ilustrasi pelatihan untuk pendidik Bahasa Inggris sebelum pandemi Covid-19	86
Gambar 7.1: Dosen Sebagai Pendidik.....	90
Gambar 7.2: Pengembangan Karier Dosen	92
Gambar 7.3: Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi	95
Gambar 7.4: Lima Skills Bagi Dosen	97
Gambar 8.1: Perjalanan Akademis Dosen	99
Gambar 8.2: Skema Kenaikan Jabatan Akademik Dosen.....	103
Gambar 8.3: Mekanisme Layanan Pengusulan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen.....	105

Daftar Tabel

Tabel 2.1: Penjabaran Tugas dan Fungsi Organisasi Akademik.....	20
Tabel 2.2: Sistem Tata Kelola Institusi Pendidikan Tinggi	23
Tabel 6.1: Gap antara Teknologi Informasi dengan Pendidikan Tinggi	80
Tabel 8.1: Jumlah Angka Kredit Kumulatif Paling Sedikit dari Unsur Utama dan Unsur Penunjang.....	103

Bab 1

Konsep Budaya Akademik

1.1 Pendahuluan

Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (civilized society) dan bangsa secara keseluruhan. Indikator kualitas perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kualitas sivitas akademik dalam mengembangkan dan membangun budaya akademiknya. Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik perguruan tinggi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik dengan baik sehingga terjadi pembiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut.

Apabila sosialisasi telah dilakukan secara kontinu, maka ia akan menjadi sebuah tradisi dan budaya bagi individu-individu yang berada di dalam masyarakat kampus. Norma-norma akademik merupakan hasil dari proses belajar dan latihan dan bukan suatu warisan ataupun bawaan lahir. Bagi seorang dosen untuk mencapai kenaikan jabatan akademiknya, harus membudayakan terhadap dirinya untuk melakukan tindakan akademik pendukung tercapainya derajat yang diharapkan tersebut. Yaitu dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan segala perangkatnya

dengan baik, yaitu dengan terus memburu referensi yang mutakhir. Selain itu juga harus melakukan penelitian untuk mendukung karya ilmiah, menulis di jurnal-jurnal ilmiah, mengikuti seminar dalam berbagai tingkat dan forum, dan lain-lain. Dan sebagai bagian dari Tri Dharma perguruan tinggi maka harus melakukan pengabdian kepada masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesejahteraan masyarakat.

Sedangkan bagi mahasiswa, faktor-faktor yang dapat menghasilkan prestasi akademik adalah dengan terprogramnya kegiatan belajar, kiat untuk memburu referensi aktual dan mutakhir, diskusi substansial akademik, dan sebagainya. Dengan melakukan aktivitas tersebut diharapkan dapat dikembangkan budaya mutu (*quality culture*) yang secara bertahap dapat menjadi kebiasaan dalam perilaku tenaga akademik dan mahasiswa dalam proses pendidikan di perguruan tinggi.

Dengan demikian, perlu disadari bahwa perguruan tinggi berperan secara instrumental dalam mewujudkan upaya dan pencapaian budaya akademik tersebut. Perguruan tinggi merupakan wadah pembinaan intelektualitas dan moralitas yang mendasari kemampuan penguasaan iptek dan budaya dalam pengertian yang luas.

1.2 Definisi Budaya Akademik

Budaya akademik (*academic culture*) dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik khususnya di lembaga pendidikan. Budaya akademik lebih cenderung diarahkan pada budaya kampus (*campus culture*) yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan intelektual, tetapi juga kejujuran, kebenaran dan pengabdian kepada kemanusiaan, sehingga secara keseluruhan budaya kampus adalah budaya dengan nilai-nilai karakter yang positif.

Nilai-nilai utama karakter inilah yang sebenarnya menjadi penyokong utama dalam proses terciptanya budaya akademik. Budaya akademik sendiri merupakan budaya universal yang seharusnya dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Budaya ini seharusnya melekat dalam diri seorang insan akademisi perguruan tinggi, baik dosen maupun mahasiswa. Karena pada dasarnya budaya akademik juga merujuk pada cara

hidup masyarakat ilmiah yang majemuk dan multikultural yang bernaung dalam sebuah institusi yang mendasarkan diri pada nilai-nilai kebenaran ilmiah dan objektivitas.

Kistanto (2000) merumuskan definisi budaya akademik berdasarkan penelitiannya, bahwa budaya akademik adalah sikap hidup yang selalu mencari kebenaran ilmiah melalui kegiatan akademik dalam masyarakat akademik, yang mengembangkan kebebasan berpikir, keterbukaan, berpikir kritis-analitis, rasional dan objektif oleh warga masyarakat akademik.

Masih menurut Kistanto, untuk dapat mengetahui perkembangan budaya akademik dapat dilihat dengan:

1. penghargaan terhadap pendapat orang lain secara objektif;
2. pemikiran rasional dan kritis-analitis dengan tanggung jawab moral;
3. kebiasaan membaca;
4. penambahan ilmu dan wawasan;
5. kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat;
6. penulisan artikel, makalah, dan buku;
7. diskusi ilmiah;
8. proses belajar mengajar; dan
9. manajemen perguruan tinggi yang baik.

Dengan demikian perkembangan dan pembentukan budaya akademik memerlukan pengembangan keteladanan yang ditularkan, intervensi melalui proses pembelajaran, pelatihan, pembiasaan yang terus-menerus dalam jangka panjang, dan dilakukan secara konsisten serta dibarengi dengan nilai-nilai luhur yang diterapkan oleh sebuah perguruan tinggi.

Oleh karena itu, apabila tidak melakukan kegiatan-kegiatan akademik, mustahil seorang akademisi dapat memperoleh nilai-nilai normatif akademik. Boleh jadi ia mampu berbicara tentang norma dan nilai-nilai akademik tersebut di depan forum namun tanpa proses belajar dan latihan norma-norma itu tidak akan pernah terwujud dalam praktik kehidupan sehari-hari. Mungkin juga yang terjadi nilai-nilai akademik hanya menyentuh ranah kognitif, tidak sampai menyentuh ranah afektif dan psikomotorik. Fenomena semacam ini dapat saja terjadi pada seorang akademisi yang hanya menitipkan nama dalam melaksanakan kuliah, penulisan karya ilmiah, penelitian, pengabdian

masyarakat, dan bahkan sampai terjadi adanya pembelian gelar akademik yang tidak jelas dasarnya.

Shen (2012) mengungkapkan bahwa budaya akademis universitas terdiri dari pandangan akademis, semangat akademis, etika akademis dan lingkungan akademis. Budaya kampus di suatu universitas ditandai oleh individualitas, ciri akademik, keterbukaan, keunggulan, keragaman dan kreativitas. Pengembangan budaya akademik dilakukan dengan interaksi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan, jenis kelamin, kedudukan sosial, tingkat kemampuan ekonomi, dan aliran politik. Interaksi sosial dilakukan dalam pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, penguasaan dan/atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan perguruan tinggi sebagai lembaga ilmiah. Sivitas akademika berkewajiban memelihara dan mengembangkan budaya akademik tersebut.

Untuk menumbuhkan budaya akademik, dapat dibuat aturan dan ketentuan baku bagi tenaga akademik, antara lain kewajiban Dosen dalam melakukan penelitian, kewajiban menghasilkan karya ilmiah dan melakukan pengabdian masyarakat. Hal ini menuntut seorang Dosen untuk bekerja ekstra, disamping kegiatan pendidikan dan pengajaran serta pengabdian kepada masyarakat, juga harus melakukan penelitian dan pengembangan keilmuan.

Budaya akademik sebagaimana tercantum dalam Undang Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan tinggi, merupakan suatu keharusan untuk dibangun di lingkungan perguruan tinggi. Proses membangun budaya akademik dilakukan dengan penyesuaian dan sinkronisasi dengan budaya dan kebiasaan yang telah ada. Membangun budaya akademik pada lingkungan yang telah mempunyai budaya yang kuat, tentunya merupakan suatu hal yang tidak mudah untuk diprogramkan dan dijalankan. Yaitu membangun budaya akademik, tanpa mendegradasi tatanan budaya sebelumnya yang telah menghasilkan kohesi yang kuat antar kelompok dan antar orang, dan telah membentuk harmonisasi dalam kehidupan.

Dengan mengandalkan proses alamiah yang prosesnya diharapkan akan terjadi akulturasi budaya, mengandung risiko karena membutuhkan waktu yang lama dan hasil yang belum tentu sesuai rencana, sehingga akan berdampak terjadinya pengaruh dalam kinerja organisasi menjadi tidak terukur waktunya. Risiko tersebut tentu akan bertambah jika proses alami yang terjadi tidak sengaja dirancang dan tidak dikendalikan, terlebih lagi jika hasilnya tidak dievaluasi secara bertahap. Oleh karena itu untuk membangun budaya

akademik dapat menggunakan konsep secara bertahap, di mana pembentukan budaya akademik dapat dijadikan proyek global dalam organisasi, yang perencanaannya dibuat berjangka panjang, namun tetap dapat diukur kemajuannya pada setiap tahapan.

Tahapan proses membangun budaya akademik di lingkungan perguruan tinggi dengan melakukan langkah-langkah berikut, antara lain:

Pertama, mengevaluasi situasi organisasi dan menentukan tujuan dan arah strategis organisasi dilakukan dengan audit organisasi dan menyesuaikan tujuan strategis dengan tuntutan dunia akademis. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat perencanaan strategis perguruan tinggi yang diperinci secara detail dan disesuaikan dengan pembentukan budaya akademik yang dikehendaki.

Kedua, menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan. Lakukan evaluasi terhadap budaya organisasi saat ini, bisa dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Selanjutnya dibuat konsep budaya akademik yang dikehendaki, mulai dari artefak (terdiri dari perilaku ritual, bahasa, dokumen tertulis, dan lain-lain), nilai-nilai dasar (terdiri dari falsafah, visi, misi organisasi), dan asumsi dasar (berupa SOP), dan bagaimana organisasi memberikan respons secara akademik problem yang terjadi di masyarakat.

Ketiga, menganalisis kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang diinginkan. Yaitu melakukan analisis hasil dari proses OCAI, dibandingkan dengan konsep budaya yang dikehendaki, mengkritisi dan mengambil sikap terhadap gap budaya yang ada.

Keempat, mengembangkan rencana pengembangan budaya akademik, yang merupakan hasil dari sikap organisasi terhadap keberadaan gap budaya saat ini dengan budaya akademik yang diharapkan dan direncanakan.

Kelima, melaksanakan rencana dengan melibatkan program dan kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. perubahan prosedur rekrutmen dan seleksi dengan kriteria akademik;
2. membentuk program sosialisasi budaya akademik dan pelatihan yang terbaru;
3. sistem penilaian kinerja berdasarkan prestasi akademik;

4. promosi terhadap orang yang telah mengekspresikan dan melambangkan budaya akademik;
5. kepemimpinan yang mengkomunikasikan nilai-nilai budaya dalam setiap kesempatan;
6. penggunaan simbol akademik organisasi: bahasa atau slogan, tindakan akademik yang nyata dan pengadaan objek material yang melambangkan budaya akademik.

Secara strategis pelaksanaan tersebut harus didorong langsung oleh pimpinan organisasi, terutama dalam proses sosialisasi budaya akademik, sangat tergantung pada orang inti organisasi, yaitu pendiri dan pimpinan organisasi. Karena dari mereka diharapkan lebih memahami dan mampu menerjemahkan nilai-nilai organisasi dalam budaya dan perilaku dalam organisasi. Simbol budaya akademik juga harus segera divisualkan untuk disosialisasikan dan dipelihara oleh seluruh sivitas akademika.

Keenam, mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk melangkah lebih jauh atau terlibat dalam langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan budaya. Hal ini dilakukan dengan memberi kesempatan adanya mekanisme *feedback*, dari setiap tahapan dalam pelaksanaan sosialisasi dan penerapan budaya akademik.

1.3 Ciri-ciri Budaya Akademik

Dalam budaya akademik (*Academic culture*) peran pikiran (*rasio*) lebih dominan dibanding peran emosi. Ini berbeda dengan dunia pergaulan sehari-hari. Oleh karena itu, terdapat sejumlah ciri-ciri masyarakat ilmiah dalam budaya akademik. Berikut beberapa ciri tersebut dengan penjelasan singkat, antara lain:

Kejujuran

Kejujuran merupakan prasyarat utama dalam budaya akademik. Kejujuran juga merupakan prasyarat untuk merealisasikan keempat aspek di dalam integritas akademik yang lain, yaitu kepercayaan, keadilan, hormat, dan tanggung jawab. Budaya kejujuran dapat mencegah berbagai penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Budaya kejujuran berarti kejujuran diterima

dan dipraktikkan sebagai kebiasaan. Untuk membangun budaya kejujuran dalam sebuah organisasi perlu dimulai dari pemimpinnya. Selanjutnya perlu disusun kode etik perilaku sebagai standar bagi seluruh anggota organisasi.

Kritis

Senantiasa mengembangkan sikap ingin tahu segala sesuatu untuk selanjutnya diupayakan jawaban dan pemecahannya melalui suatu kegiatan ilmiah penelitian. Berpikir kritis yaitu berpikir reflektif yang masuk akal dan difokuskan untuk memutuskan sesuatu yang harus dipercaya atau dilakukan. Berpikir kritis merupakan sebuah proses pembelajaran untuk pengembangan kognitif dan pencarian informasi yang efektif.

Dengan demikian berpikir kritis meliputi beberapa aspek utama, yaitu:

1. Berpikir dengan tepat dalam proses mencapai ilmu yang relevan dan sah.
2. Berpikir yang masuk akal, bersifat reflektif, bertanggung jawab dan fokus untuk memutuskan apa yang harus diyakini atau dilakukan.
3. Mampu memunculkan pertanyaan yang sesuai, mengumpulkan informasi yang terkait, memilah informasi secara efisien dan kreatif, menalar secara logis dan membuat hasil yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan bermanfaat untuk kehidupan.

Kreatif

Senantiasa mengembangkan sikap inovatif, berupaya untuk menemukan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi masyarakat. Kreativitas merupakan bagian tak terpisahkan dari pemikiran sivitas akademika kampus. Sebagai bagian dari komunitas akademik, dosen dan mahasiswa harus kreatif dan inovatif. Proses pendidikan seharusnya dapat membangun kreativitas dan inovasi dosen dan mahasiswa. Kreatif dalam menemukan ide-ide baru, dan inovatif dalam mencari cara-cara baru untuk menyiasati permasalahan yang timbul.

Objektif

Kegiatan ilmiah yang dilakukan harus benar-benar berdasarkan pada suatu kebenaran ilmiah, bukan karena kekuasaan, uang maupun ambisi pribadi. Objektif dalam keilmuan berarti berbagai upaya untuk menangkap sifat

alamiah (empiris) sebagai objek yang sedang diteliti atau dipelajari dengan suatu cara di mana tidak tergantung pada suatu fasilitas apapun dari subjek yang menyelidikinya.

Keobjektifan pada dasarnya tidak berpihak, di mana sesuatu secara ideal dapat diterima oleh semua pihak, karena pernyataan yang diberikan terhadapnya bukan merupakan hasil dari asumsi (perkiraan), prasangka, ataupun nilai-nilai yang dianut oleh subjek tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kebenaran ilmiah adalah kebenaran yang untuk memperolehnya harus berdasarkan analisis secara benar, jujur, dan transparan.

Analitis

Suatu kegiatan ilmiah harus dilakukan dengan suatu metode ilmiah yang merupakan suatu prasyarat untuk tercapainya suatu kebenaran ilmiah. Dengan demikian tercapainya kebenaran ilmiah harus didahului dengan suatu analisis terhadap persoalan, kemudian ditarik suatu kesimpulan. Menurut Sugiono (2015), analitis adalah kegiatan untuk mencari pola, atau cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, serta hubungannya dengan keseluruhan.

Dengan demikian analisis merupakan suatu aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsir maknanya. Analitis juga dapat dimaknai sebagai proses menyadari sesuatu dengan teliti dan hati-hati, atau menggunakan data dan metode statistik untuk memahami atau menjelaskan hal tersebut.

Konstruktif

Harus benar-benar mampu mewujudkan suatu karya baru yang memberikan asas kemanfaatan bagi masyarakat. Konstruktif juga dapat dimaknai sebagai sebuah sikap untuk memiliki jiwa membangun untuk diri sendiri maupun orang lain.

Sedangkan pendekatan yang konstruktif dalam proses belajar adalah pendekatan pembelajaran yang menyediakan peluang kepada peserta didik untuk membina kefahaman terhadap perkara yang dipelajari dengan mewujudkan jaringan antara ide serta fakta yang sedang dipelajari, sehingga terwujud sebuah pemahaman yang dibangun oleh peserta didik sendiri melalui sebuah proses yang sudah diskenario oleh pendidik. Oleh karena itu antara

pendidik dengan peserta didik memiliki peran sendiri-sendiri, bagaimana pendidik sebagai fasilitator mengolaborasikan agar proses pembelajaran bisa berlangsung dengan baik.

Dinamis

Ciri ilmiah sebagai budaya akademik harus dikembangkan terus-menerus. Kata dinamis merupakan istilah umum yang merujuk kepada segala sesuatu atau kondisi yang terus menerus berubah, bergerak secara aktif dan mengalami perkembangan berarti. Dinamis sering juga dianggap sebagai suatu sikap yang harus dimiliki oleh semua orang. Sedangkan beragamnya kondisi yang terjadi pada sesuatu atau seseorang disebut dinamika. Maka demikian juga dalam hal budaya akademik merupakan suatu yang dinamis, yang akan terus terjadi perubahan dan perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan dinamika dalam budaya akademik itu sendiri.

Dialogis

Dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dalam masyarakat akademik harus memberikan ruang pada peserta didik untuk mengembangkan diri, melakukan kritik serta mendiskusikannya. Dialogis juga dapat dimaknai sebagai sebuah interaksi dua individu yang memiliki timbal balik antar sesamanya. Unsur dialogis ini juga harus dimiliki oleh para mahasiswa terutama di kehidupan sosial di kampusnya. Maka dari itu unsur dialogis sangat berpengaruh dalam kehidupan akademik. Dalam menerapkan dialogis di kampus harus ada adaptasi dari tiap-tiap individu yang ada yang akan terjalin makin erat dengan adanya timbal balik atau *feedback*.

Menerima kritik

Sebagai suatu konsekuensi suasana dialogis yaitu setiap insan akademik senantiasa bersifat terbuka terhadap kritik. Kritik adalah suatu sarana untuk mengevaluasi selain sebagai introspeksi menuju kepada yang lebih baik. Hal ini lah yang juga harus dimiliki oleh insan akademik untuk membangun suatu budaya yang bersikap terbuka dalam menerima kritik, terlebih lagi kritik yang tujuannya untuk membangun.

Menghargai hasil karya ilmiah/akademik

Masyarakat intelektual akademik harus menghargai prestasi akademik, yaitu prestasi dari suatu kegiatan ilmiah. Yaitu sikap dan tindakan yang mendorong untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui,

serta menghormati keberhasilan orang lain tersebut dalam prestasi ilmiah. Sedangkan prestasi diartikan sebagai capaian atau hasil akhir yang bisa dilihat setelah proses belajar. Dan untuk mencapai suatu prestasi, diperlukan beberapa faktor pendukung antara lain: motivasi, dukungan lingkungan, ketersediaan berbagai teknologi, dan dukungan dari orang-orang yang berpengaruh.

Bebas dari prasangka

Budaya akademik harus mengembangkan moralitas ilmiah yaitu harus mendasarkan kebenaran pada suatu kebenaran ilmiah, bersih dan jauh dari pertimbangan subjektif. Menggunakan suatu fakta haruslah dengan alasan dan bukti yang lengkap dan dengan pembuktian yang objektif. Sebagai contoh dalam hal ini adalah seorang peneliti yang sedang melakukan eksperimen, peneliti tidak boleh memiliki prasangka-prasangka. Namun peneliti boleh memiliki hipotesis, demikian juga eksperimen yang dijalankan juga harus dengan objektif meskipun menurut perkiraan hasil eksperimen tersebut tidak sesuai dengan hipotesis.

Argumentasi benar sesuai fakta

Argumentasi merupakan salah satu paragraf dalam pengembangan sebuah karya ilmiah yang ditulis dengan maksud untuk meyakinkan atau membujuk orang lain melalui argumen tersebut. Penulisan argumen tersebut dapat berisi penjelasan, bukti, alasan, dan tujuan yang bisa berupa contoh, analogi, dan sebab akibat. Tujuannya adalah untuk meyakinkan orang lain melalui argumen tersebut agar meyakini bahwa ide, atau pendapat itu benar dan terbukti.

Setiap pernyataan bisa memiliki argumentasi yang dapat dinilai benar atau salah. Setiap argumentasi harus dapat ditelusuri fakta-fakta yang mendukungnya.

Struktur argumentasi yang baik, meliputi:

1. Pendahuluan, yang bertujuan untuk menarik perhatian pembaca, memusatkan perhatian kepada argumen yang akan disampaikan, atau bisa juga untuk menunjukkan dasar-dasar mengapa argumentasi tersebut dikemukakan.
2. Tubuh argumen, yang ditujukan untuk membuktikan kebenaran yang akan disampaikan dalam argumen bahwa kesimpulan juga benar. Kebenaran yang disajikan dalam tubuh argumen harus dianalisis,

disusun dan disajikan dengan melakukan observasi, eksperimen, penyusunan fakta, dan cara yang logis dalam berpikir.

3. Kesimpulan atau ringkasan, bertujuan untuk membuktikan kepada pembaca bahwa kebenaran yang ingin disampaikan melalui proses penalaran memang dapat diterima sebagai sesuatu yang logis.

Bab 2

Organisasi Akademik Sebagai Suatu Sistem

2.1 Pendahuluan

Dunia pendidikan saat ini mengharuskan dilakukannya siklus kerja sama yang baik antara beberapa pihak dalam satu institusi. Siklus kerja sama tersebut dipastikan akan menghasilkan keputusan, kebijakan, dan produk yang kebermanfaatannya lebih maksimal, dibandingkan ketika keputusan, kebijakan, dan produk tersebut dihasilkan dari pemikiran satu orang. Dengan kata lain, saat ini kolaborasi dalam mengerjakan sesuatu merupakan keharusan. Semakin banyak pihak yang memberikan sumbangan pemikiran terhadap sebuah permasalahan, solusi terhadap permasalahan yang ada akan lebih baik. Terlebih tuntutan terhadap kualitas pendidikan sekarang sangat kompleks. Tidak akan maksimal hasilnya jika kinerja individu yang dilakukan (Suhelayanti et al., 2020).

Institusi pendidikan yang baik, di dalamnya terdapat departemen yang memiliki fungsi yang telah ditetapkan. Masing-masing departemen menjalankan perannya untuk mendukung keberlangsungan institusi. Setiap departemen akan diisi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni, sesuai dengan kebutuhan departemen tersebut. Idealnya, satu departemen diisi

oleh beberapa orang untuk memaksimalkan kinerja departemen tersebut. Tidak lagi zamannya manajemen pendidikan di koordinir hanya oleh satu atau beberapa orang dengan lintas tanggung jawab. Misalnya, satu orang sebagai Ketua Program Studi, orang tersebut juga mengurus kemahasiswaan, keuangan, dan permasalahan konseling mahasiswa. Postur kinerja yang demikian dipastikan hasilnya tidak akan maksimal (Purba et al., 2020). Tidak juga setiap departemen diisi oleh terlalu banyak Sumber Daya Manusia (SDM). Misalnya, satu orang mengurus evaluasi monitoring pembelajaran. Satu orang mengurus absensi mahasiswa. Satu orang mengurus aktivitas Ujian. Kondisi yang seperti ini juga tidak sehat dalam perjalanan manajemen pendidikan. Tetapi sesuaikan postur Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kebutuhan departemen yang ada (Purba, 2017).

Dalam perjalanan institusi pendidikan, terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pihak eksternal dalam hal ini pemerintah. Pemerintah secara berjenjang melakukan pengawasan (monitoring) terhadap setiap proses yang dilakukan oleh institusi pendidikan. Sehingga institusi pendidikan tidak bisa sembarangan dalam melakukan tindakan. Semuanya harus sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang telah ditentukan (Mawati et al., 2020). Untuk institusi pendidikan tinggi, di tingkat provinsi, aktivitasnya diawasi oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah. Karenanya setiap aktivitas yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi harus dilaporkan pelaksanaannya kepada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah tersebut.

Selain adanya pengawasan, institusi pendidikan juga diminta untuk meningkatkan mutu dan kualitas sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Di mana salah satu yang harus dipenuhi yakni standar akreditasi minimal. Setiap institusi pendidikan dituntut untuk memenuhi setiap kriteria sesuai dengan ketentuan. Mulai dari kurikulum, kualifikasi Sumber Daya Manusia (SDM), sarana prasarana, tri dharma, sampai ke aktivitas keuangan yang berjalan. Selain itu institusi pendidikan juga dituntut untuk membentuk Unit Penjaminan Mutu yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap perjalanan mutu di dalam institusi pendidikan. Oleh sebab itu, semua aktivitas harus berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Tidak bisa berjalan sesuai dengan keinginan pribadi, namun harus mengacu kepada ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan (Simarmata et al., 2021).

Seluruh aktivitas di atas tidak akan dapat berjalan dengan maksimal jika mengandalkan kemampuan dan kinerja individu. Terbukti ada beberapa institusi yang akreditasinya belum diurus sehingga mendapat peringatan dari pemerintah. Bahkan tidak sedikit institusi yang harus ditutup pemerintah karena tidak mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan. Intinya kinerja maksimal dari beberapa orang dalam sebuah atau beberapa departemen yang mampu melakukan perubahan dan melakukan aktivitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan tersebut. Dengan catatan, setiap individu bekerja sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Selain itu, masing-masing bekerja dengan baik sesuai dengan instruksi yang telah diberikan. Setiap departemen haruslah memiliki pemimpin sebagai koordinator (Matondang et al., 2019). Gabungan departemen juga harus memiliki pemimpin sebagai pengawas kinerja dari setiap dan seluruh departemen yang ada.

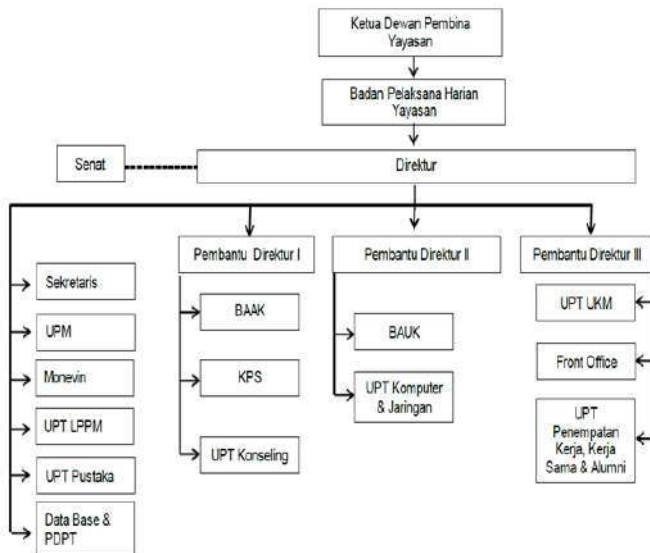
2.2 Organisasi Akademik

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya di pendahuluan, institusi pendidikan tidak akan maksimal perjalanannya jika dikendalikan dan di manajemen oleh satu orang. Tetapi harus ada beberapa orang sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kemampuan yang relevan sesuai dengan kebutuhan. Gambaran seperti inilah yang disebut dengan organisasi. Seperti yang dikatakan James AF Stoner dalam (Romli, 2019), organisasi merupakan satu kesatuan gabungan beberapa orang di bawah pengarahannya satu orang sebagai atasan yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Selaras dengan yang dikatakan Stephen P Robbins dalam (Budiarti, 2010), organisasi sebagai koordinasi tanpa paksaan terhadap sekumpulan individu dalam sebuah kelompok yang kualifikasinya dapat diidentifikasi, untuk mengerjakan bidang pekerjaan yang tujuannya telah ditetapkan.

Gordon dalam (Riski, 2019) mendefinisikan akademik sebagai urutan langkah-langkah dan tahapan dalam proses pendidikan dengan tujuan untuk mewujudkan segala sesuatu yang telah ditetapkan berjalan sesuai dengan ketentuan. Heidegger dalam (Murtaufiq and Fahrudin, 2019) mengatakan akademik merupakan kejadian secara sadar yang dialami oleh manusia yang menjadikan hidup manusia tersebut lebih baik dan terarah. Kejadian tersebut menurut Heidegger yakni kejadian akademik di mana setelah memilih dan

menjalani, manusia hidupnya akan lebih berbahagia karena dapat hidup dengan baik sesuai dengan cita-cita.

Dari definisi di atas dapat diartikan jika organisasi akademik merupakan sekumpulan orang yang bekerja secara satu kesatuan di bawah pengarahannya dalam sebuah institusi pendidikan, yang dikerjakan sifatnya membawa perubahan kepada banyak orang secara sadar, di mana pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan ketentuan yang ada. Dapat pula dikatakan jika organisasi akademik merupakan langkah-langkah yang dilakukan sekelompok orang dalam sebuah departemen institusi pendidikan yang bertujuan untuk memberikan perubahan terhadap kehidupan manusia yang terkait dengan departemen tersebut, di mana aktivitas yang dilakukan dalam arahan seseorang, dilakukan secara sadar dan tanpa paksaan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.



Gambar 2.1: Contoh Organisasi Akademik di Politeknik (Hartati, 2013)

Pada institusi pendidikan yang baik, organisasi akademik ini biasanya telah tersusun dalam sebuah struktur. Struktur tersebut diisi oleh beberapa Sumber Daya Manusia (SDM) yang posisinya sesuai dengan tingkatan struktur yang telah ditetapkan. Struktur tersebut juga mengacu dan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Masing-masing posisi yang ada pada struktur, memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun sifatnya

satu kesatuan yang utuh. Berikut disajikan sebuah struktur organisasi akademik di jenjang institusi pendidikan vokasional dalam hal ini Politeknik, seperti pada gambar 2.1.

Dari gambar 2.1 di atas dapat dilihat struktur di institusi pendidikan tinggi vokasional dalam hal ini Politeknik. Gambar di atas berjalan di Politeknik swasta. Di mana ada Yayasan sebagai penyelenggara pendidikan. Berikutnya ada Direktur sebagai penanggung jawab tata kelola institusi. Berikutnya ada Pembantu atau Wakil Direktur yang terdiri dari Tiga Orang. Masing-masing Pembantu atau Wakil Direktur memiliki departemen yang sebagai bawahan pengawasan dan koordinasinya. Ada pula barisan struktur yang langsung di bawah pengawasan dan koordinasi Direktur. Di antara Yayasan dengan Direktur, ada yang namanya Senat dengan fungsi koordinasi terhadap seluruh aktivitas tata kelola yang dilakukan.

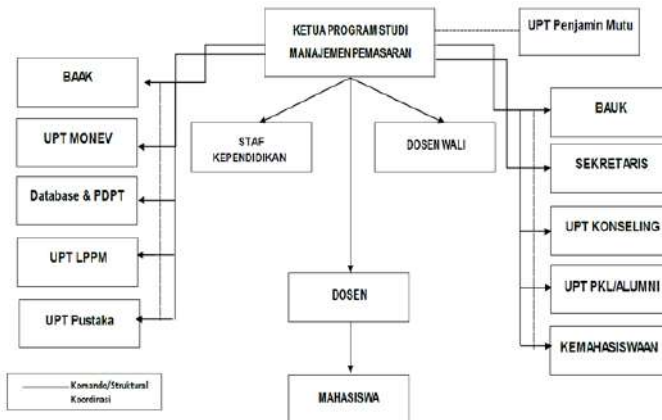
Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa Direktur juga membawahi langsung beberapa departemen, seperti Unit Penjaminan Mutu (UPM), Monitoring dan Evaluasi (Monevin), Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM), Perpustakaan, dan bagian Sistem Informasi. Departemen ini langsung berkoordinasi dan menyampaikan laporan kerjanya kepada Direktur. Untuk departemen di bawah Pembantu atau Wakil Direktur 1 ada Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK), Ketua Program Studi (KPS), dan Konseling yang membidangi pengawasan terhadap keaktifan mahasiswa. Pembantu atau Wakil Direktur 2 membawahi departemen Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) dan Laboratorium Komputer dan Jaringan. Pembantu atau Wakil Direktur 3 membawahi Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM), Front Office (FO), dan Penempatan Kerja, Kerja sama dan Alumni.

Meskipun dipisahkan dengan penamaan departemen dan fungsi, tetapi setiap individu yang ada di struktur seperti di gambar 2.1 haruslah bekerja secara kesatuan atau kesinambungan. Kemudian harus mengacu kepada kinerja kolektif kolegial. Di mana setiap aktivitas dan pengambilan keputusan, dilakukan secara bersama-sama untuk kepentingan dan kemajuan institusi pendidikan. Seperti yang dikatakan (Utaminingsih, 2014), budaya organisasi yang baik adalah, pemimpin yang menaungi seluruh departemen atau unit yang ada, harus mengambil keputusan dan kebijakan, bersama-sama dengan penanggung jawab departemen atau unit yang ada di bawahnya. Para pemimpin departemen atau unit, tidak bisa sendiri-sendiri dalam mengambil keputusan dan kebijakan, tetapi harus bersama-sama di bawah arahan

pemimpin organisasi. Pramita dalam (Murthado, 2020) juga menyatakan bahwa kepemimpinan kolektif kolegial sifatnya sangat dinamis. Ketika dijalankan akan membawa budaya dan kultur organisasi yang baik bagi semua pihak yang ada di dalam organisasi tersebut.

2.2.1 Organisasi akademik di program studi

Turunan dari organisasi akademik di Institusi Perguruan tinggi, yakni organisasi akademik di tingkat program studi. Di mana Perguruan Tinggi sebagai induk dan program studi sebagai bagian atau irisan. Tetapi tetap merupakan bagian yang tidak terpisahkan. (Martono and Wijayanto, 2014) mengatakan, program studi yang terdapat di Perguruan Tinggi merupakan satu kesatuan yang harus ada dan tidak terpisahkan. Karena hakikatnya saling mendukung untuk maksimalnya perwujudan tujuan yang telah ditetapkan. (Suteja, 2017) mengatakan, program studi sebagai bagian dari Perguruan Tinggi harus berjalan sesuai dengan visi dan misi Perguruan Tinggi. Hadirnya program studi merupakan kebijakan untuk memaksimalkan perjalanan pembelajaran yang menjadi program kerja dan tanggung jawab Perguruan tinggi melalui program studi yang dimilikinya.



Gambar 2.2: Contoh Organisasi Akademik di Program Studi (Hartati, 2013)

Seperti di organisasi akademik di gambar 2.1, organisasi akademik di program studi juga memiliki bagian-bagian atau dapat pula disebut dengan departemen atau unit. Departemen atau unit yang ada merupakan bagian-bagian yang dibuat sesuai dengan kebutuhan program studi mengacu kepada visi dan misi serta program kerja institusi Pendidikan tinggi. Berikut diberikan contoh

organisasi akademik di tingkat program studi, dengan mengambil contoh program studi manajemen pemasaran yang ada di Politeknik Swasta.

Pada gambar 2.2 dapat dilihat bahwa di program studi terdapat departemen atau unit di bawah kepemimpinan Ketua Program Studi (KPS) sebagai penanggung jawab di tingkat program studi. Terdapat Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) program studi. Monitoring dan Evaluasi (Monevin). Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM), Perpustakaan, dan bagian Sistem Informasi. Juga terdapat Konseling, Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK), Laboratorium Komputer dan Jaringan. Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM), Penempatan Kerja, Kerja sama dan Alumni. Terdapat dosen dan mahasiswa. Jika diperhatikan, organisasi akademik di program studi merupakan turunan langsung dari institusi, namun ruang lingkup kerjanya di fokuskan untuk organisasi akademik di tingkat program studi. Tujuannya, agar perjalanan akademik di level atau tingkatan program studi dapat berjalan dengan baik dan maksimal.

(Martono and Wijayanto, 2014) mengatakan kinerja Perguruan tinggi akan semakin efektif dengan keberadaan program studi. Semakin jelas bahwa organisasi akademik di tingkat program studi sebagai garda terdepan majunya sebuah institusi pendidikan. Bahkan dapat ditegaskan jika nyawa Perguruan tinggi terdapat di program studinya. Karena itu, kemajuan program studi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tanggung jawab Perguruan tinggi. Dalam proses akreditasi misalnya, yang diuji perjalanannya adalah program studi. Perjalanan setiap program studi yang ada di sebuah institusi akan menentukan nilai dari Perguruan tinggi tersebut. Meskipun untuk akreditasi institusi memiliki dokumen borang tersendiri, tetapi yang sebagai penentu nilai tetaplah akumulasi dari nilai program studi yang ada.

Organisasi akademik di program studi haruslah saling mendukung dengan organisasi akademik di tingkat perguruan tinggi. Kembali menegaskan jika keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. (Ulum, 2019) mengatakan bingkai program studi merupakan satu kesatuan dengan bingkai perguruan tinggi. Karena yang memberikan subsidi program studi adalah perguruan tinggi. Dengan demikian, masing-masing organisasi akademik tersebut harus saling mendukung dan mengisi. Pembeda hanya di bagian tertentu saja. (Mardalena, 2018) menegaskan, untuk mendapatkan nilai yang baik dalam kaitannya dengan akreditasi, tim program studi haruslah didukung oleh perguruan tinggi. Kelengkapan yang dibutuhkan oleh program studi, merupakan tanggung jawab bersama dengan pengelola di tingkat

perguruan tinggi. Demikian pentingnya kesatuan organisasi akademik di setiap tingkatan. Berbeda tetapi tidak terpisah.

2.2.2 Penjabaran tugas dan fungsi organisasi akademik

Dalam perjalanan organisasi akademik, setiap institusi pendidikan pastilah memiliki buku peraturan yang mengatur penjabaran tugas dan fungsi setiap komponen organisasi akademik. Buku peraturan demikian hadir untuk memberikan tugas dan fungsi yang jelas dari setiap komponen organisasi akademik yang ada. Sehingga setiap komponen yang ada mengetahui apa yang merupakan tugas dan fungsinya. (Bancin, 2017) mengatakan buku peraturan organisasi akademik dapat berbentuk peraturan personalia, juga berfungsi untuk menghindari beban kerja yang berlebihan dari bagian organisasi akademik tertentu. Buku peraturan personalia tersebut sebagai kendali atas meratanya kinerja yang merupakan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada pada organisasi akademik.

Sebagai contoh berikut disajikan penjabaran tugas dan fungsi organisasi akademik. Dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah:

Tabel 2.1: Penjabaran Tugas dan Fungsi Organisasi Akademik (Purba, 2017)

Nama Jabatan	Tugas dan Fungsi
Direktur	<ul style="list-style-type: none"> a. Memimpin penyelenggaraan seluruh sistem pendidikan tinggi agar sesuai dengan standar yang ditetapkan. b. Melakukan evaluasi diri institusi, penyusunan rencana strategis dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan/RKAT. c. Menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) masing masing bidang dan program studi. d. Melakukan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan
Ketua Program Studi	<ul style="list-style-type: none"> a. Memimpin penyelenggaraan seluruh sistem pendidikan tinggi di program studi agar sesuai

	<p>dengan standar yang ditetapkan.</p> <ul style="list-style-type: none">b. Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Program Studinya.c. Melakukan pengendalian Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Program Studi.d. Mengembangkan kerja sama, hubungan masyarakat, penelitian, pengabdian kepada masyarakat pada Program Studi.e. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap mahasiswa, pendidik (Dosen) dan tenaga kependidikan pada Program Studi.f. Melakukan pengawasan administrasi program studi dan penjabarannya.
Wakil Direktur	<ul style="list-style-type: none">a. Membantu kinerja Direktur sebagai pemimpin di Perguruan Tinggib. Melakukan pengawasan terhadap perjalanan kurikulum, Sumber Daya Manusia (SDM), pelaksanaan tri dharma, keuangan, dan kemahasiswaan.c. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja Departemen atau unit yang ada di bawahnya.d. Melakukan motivasi, pengawasan, dan pengendalian perjalanan pelaksanaan RKAT Perguruan Tinggi.e. Membantu Direktur untuk melakukan evaluasi dan supervisi terhadap perjalanan akademik Perguruan Tinggi.
Koordinator Departemen/Unit	<ul style="list-style-type: none">a. Melaksanakan tugas sesuai dengan penugasan dan pemberian tanggung jawab.b. Melakukan motivasi, pengawasan, dan pengendalian pelaksanaan tugas di

	<p>departemen/unitnya.</p> <p>c. Melakukan koordinasi dengan Wakil Direktur dan Ketua Program Studi terkait tugas dan tanggung jawab departemen/unit.</p> <p>d. Melaporkan hasil kerja kepada Direktur</p>
--	--

2.3 Sistem Tata Kelola Organisasi

Demi mendukung keberlangsungan organisasi akademik yang baik, dibutuhkan tata kelola organisasi akademik yang baik pula. Sistem tata kelola yang berjalan tentulah harus berjalan secara efektif sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang tertulis dan disepakati bersama dalam sebuah peraturan. (Tamin, 2013) mengatakan, sistem tata kelola organisasi akademik yang baik akan menjadikan institusi pendidikan semakin berkualitas. Kualitas merupakan target setiap institusi pendidikan tinggi. Memiliki kualitas, berarti nilai di tengah masyarakat juga semakin diperhitungkan. (Syahrul, 2016) juga mengatakan tata kelola yang baik merupakan satu kesatuan penting untuk diwujudkan demi kesiapan institusi pendidikan dalam menghadapi transformasi pendidikan yang senantiasa berubah mengikuti perkembangan zaman.

Sistem tata kelola organisasi akademik yang baik juga berhubungan dengan budaya organisasi akademik. Budaya organisasi akademik yang dimaksud yaitu terkait kredibilitas, akuntabilitas, transparansi, kebertanggungjawaban, dan keadilan yang berjalan dalam tata kelola organisasi akademik. (Remaja and SH, 2017) mengatakan budaya organisasi yang baik dalam sistem tata kelola akademik akan menjadikan kinerja organisasi berjalan dengan baik. Dikatakan harus ada pula dilakukan pengujian terhadap perjalanan kredibilitas, akuntabilitas, transparansi, kebertanggungjawaban, dan keadilan. Pengujian dapat berupa audit yang dilakukan apakah melibatkan pihak internal atau eksternal. Hasil audit tersebut dapat dijadikan sebagai parameter untuk perbaikan tata kelola kedepan. Berikut diberikan contoh sistem tata kelola dari institusi pendidikan tinggi bidang vokasional, yakni Politeknik Swasta. Dapat dilihat pada tabel 2.2 di bawah.

Tabel 2.2: Sistem Tata Kelola Institusi Pendidikan Tinggi (Saputri, 2013)

Cakupan	Bentuk Aktivitas atau Dokumen
<p><i>Planning</i> (Perencanaan)</p>	<p>Membuat rencana strategis dan rencana operasional, dan program kegiatan tahunan berdasarkan Renstra, berupa aktivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan dan peningkatan mutu tenaga pengajar, pembelajaran, tenaga administrasi, dan mahasiswa. 2. Pengembangan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pembelajaran. 3. Pengembangan kurikulum, revisi silabus, revisi satuan acara perkuliahan, pembuatan modul pembelajaran (bahan ajar), pembuatan media pembelajaran. 4. Kegiatan penelitian, pengabdian pada masyarakat, kerja sama, dan magang. 5. Persiapan akreditasi. 6. Penjaminan Mutu. Kegiatan dapat berupa: rapat, lokakarya, pelatihan, seminar, dan pemantauan.
<p><i>Organizing</i> (Pengorganisasian)</p>	<p>Kegiatan yang telah direncanakan dalam <i>standard operational procedure</i> (SOP) dilakukan secara baik dan konsisten sesuai struktur tata kelola dan uraian tugasnya. Pembentukan struktur organisasi, tim kerja, kepanitiaan, atau kepengurusan sesuai rincian kegiatan ditentukan sesuai kompetensi dan dibuat dalam bentuk surat keterangan (SK) yang berisikan jabatan dan tugas yang akan diembannya.</p>
<p><i>Staffing</i> (Kepegawaian)</p>	<p>Perekrutan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan seleksi sesuai kemampuan, pengalaman, dan ijazah yang dimiliki. Agar objektif dilakukan dengan membuat pengumuman di media, dilakukan seleksi</p>

	administrasi, wawancara, pelatihan, dan uji coba. Jika semua tahapan dilalui dan lulus, selanjutnya dibuatkan SK sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) tetap.
<i>Leading</i> (Kepemimpinan)	Kepemimpinan dilaksanakan sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Pimpinan, mulai dari Direktur, Pembantu atau Wakil Direktur I, Pembantu atau Wakil Direktur II, dan Pembantu atau Wakil Direktur III. Ketua Program Studi wajib menjalankan tugasnya dengan baik. Pihak yayasan melakukan kontrol kegiatan setiap pimpinan. Pihak yayasan dan Direktur akan memberikan teguran dan pemutusan hubungan kerja bila terjadi pelanggaran. Sebaliknya jika kinerja baik akan diberikan penghargaan.
<i>Controlling</i> (Pengawasan)	Pengawasan dilakukan secara rutin sesuai <i>standard operational procedure</i> (SOP). Misalnya dalam bentuk pengisian absensi. Melakukan kontrol pembelajaran dalam bentuk pengisian kegiatan pembelajaran setiap hari.

2.3.1 Organisasi akademik sebagai suatu sistem

Dari setiap bagian dan penjelasan di atas, jelas bahwa organisasi akademik merupakan suatu atau sebuah sistem. Sistem yang satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan sebagai kesatuan organisasi akademik. Perjalanan organisasi akademik sangat tergantung dengan baik atau tidak baiknya sistem yang berjalan pada saat yang sama. Sistem yang dimaksud berhubungan dengan individu dan kelompok yang terlibat dalam organisasi akademik itu sendiri. (Indrajit dan Djokopranoto, 2006) mengatakan Manajemen institusi pendidikan modern harus sejalan antara organisasi akademik dengan sistem yang ada. Dengan demikian, tujuan dan target yang telah ditetapkan akan dapat dicapai.

Keberhasilan institusi pendidikan dalam menyelenggarakan program pendidikan yang dimilikinya, sangat bergantung kepada organisasi akademik dan sistem yang berjalan di dalamnya. Organisasi dan sistem yang dimaksud dapat berupa ragam komponen seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Karenanya organisasi dan sistem harus tersedia guna mendukung terlaksananya visi misi dan program yang telah ditetapkan. Keberadaan organisasi akademik sebagai sebuah sistem bukanlah sebagai suatu tujuan, tetapi lebih cenderung sebagai media atau sarana agar perjalanan institusi pendidikan dapat berjalan dan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Karenanya perbaikan dan pembenahan secara berkelanjutan harus dilakukan. Dengan demikian institusi pendidikan beserta organisasi akademik yang merupakan sebuah sistem, akan senantiasa baru dan terbaharui sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan yang setiap hari senantiasa dibaharui.

Bab 3

Peran Kepemimpinan Dalam Budaya Akademik

3.1 Pendahuluan

Kepemimpinan dipercaya sebagai suatu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Yuki (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut. Kepemimpinan harus mampu mengantisipasi dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi melalui kewenangannya dalam membangun struktur, orang, teknologi, dan mekanisme yang dapat menciptakan suatu budaya baru yang lebih produktif. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Menurut Oemar Hamalik (2005) ada lima hal yang perlu diperhatikan agar pemimpin dapat berperan baik di dalam organisasi yang dipimpinnya meliputi:

1. peran sebagai katalisator, yaitu menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang yang dipimpinnya, agar tindakan yang dilakukan dapat bermanfaat untuk kepentingan semua anggota organisasi;
2. peran sebagai fasilitator, yaitu mendorong dan menumbuhkan kesadaran para kelompok di suatu organisasi yang dipimpinnya supaya kesadaran para kelompok di suatu organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan perkembangan suatu organisasinya;
3. peran sebagai pemecah masalah, yaitu seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat, dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut dengan secepat-cepatnya;
4. peran sebagai penghubung sumber, yaitu seorang pemimpin harus dapat mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi;
5. peran sebagai komunikator, yaitu seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan gagasannya kepada orang lain, yang kemudian disampaikan kepada orang lain, yang kemudian disampaikan kepada orang lain secara berlanjut.

Tujuan dan arah pendidikan Tinggi di Indonesia seperti yang tertuang pada Bab II pasal 2 Keputusan Menteri Pendidikan No.232/U/2000 adalah menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan dan memperkaya kebudayaan nasional. Ini berarti kinerja akademik dituntut dilaksanakan secara kompetitif dengan kualitas unggul. Kinerja akademik yang tidak berorientasi pada kualitas unggul, tidak saja akan tertinggal dalam persaingan tetapi juga akan bergantung pada dunia luar yang memiliki budaya akademik lebih baik dan lebih maju dalam banyak hal.

Perubahan lingkungan dan masyarakat baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, membawa dampak pada perubahan di bidang

pendidikan nasional pada umumnya. Perkembangan masyarakat yang semakin kompleks menuntut Perguruan tinggi memiliki dan mengembangkan budaya akademik yang dapat membentuk mahasiswa agar memiliki jati diri dan kompetensi di bidangnya.

Budaya Akademik dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik di lembaga pendidikan. Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (civilized society) dan bangsa secara keseluruhan. Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik.

Membangun budaya akademik bukan perkara yang mudah. Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma norma kegiatan akademik tersebut. Untuk mewujudkan budaya akademik ini maka sangat diperlukan peran seorang pemimpin yang peduli kepada kemajuan institusi yang dipimpinnya. Salah satu sebab krisis kepemimpinan adalah karena makin langkanya kepedulian pada kepentingan orang banyak, kepentingan lingkungannya. Sekurangnya terlihat ada tiga masalah mendasar yang menandai kekurangan ini. Pertama adanya krisis komitmen. Kebanyakan orang tidak merasa mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memikirkan dan mencari pemecahan masalah kemaslahatan bersama, masalah harmoni dalam kehidupan dan masalah kemajuan dalam kebersamaan. Kedua, adanya krisis kredibilitas. Sangat sulit mencari pemimpin atau kader pemimpin yang mampu menegakkan kredibilitas tanggung jawab.

3.2 Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* yang baru digunakan pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* baru muncul pada abad ke 17. Kepemimpinan menyangkut tentang cara atau proses mengarahkan orang lain agar mau berbuat seperti pemimpin inginkan. Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, memengaruhi

sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk “memimpin” atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi.

Pendekatan sifat pada kepemimpinan artinya rupa dari keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain. Pendekatan sifat merupakan salah satu pendekatan lama dalam mempelajari tentang kepemimpinan. Dalam bukunya pak Wukir, disebutkan bahwa pendekatan ini berkembang dari teori “Great Man” yang merupakan teori awal mengenai sifat-sifat pemimpin di zaman Yunani kuno dan Roma. Teori ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan diwariskan, terutama oleh orang-orang dari kelas atas. Orang-orang pada zaman itu percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak diciptakan (*leaders are born, not made*).

Ada pula yang berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Pendekatan sifat menekankan kualitas pribadi pemimpin dan fokus terhadap atribut yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Karena bagaimanapun, keberhasilan suatu organisasi tergantung dari bagaimana sifat pemimpinnya.

Masih dalam buku yang sama, ada kutipan dari seorang tokoh bernama Stogdill (1948): Stogdill melakukan *review* terhadap literatur sifat-sifat kepemimpinan menunjukkan adanya asosiasi dengan faktor-faktor yang olehnya diklasifikasikan ke dalam kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, fasilitas verbal, orisinalitas, keputusan), prestasi (beasiswa, pengetahuan, prestasi atletik), tanggung jawab (ketergantungan, inisiatif, ketekunan, sikap agresif, kepercayaan diri, keinginan untuk unggul) dan status (posisi sosio-ekonomi, popularitas).

Namun, premis dasar dari pendekatan sifat-sifat yaitu “seseorang harus mempunyai seperangkat sifat-sifat khusus untuk diidentifikasi sebagai pemimpin” tidak dapat dibuktikan. Pada *review* kedua, Stogdill mengambil faktor penting lainnya untuk dipertimbangkan yaitu situasi (level mental,

status, keahlian, kebutuhan dan ketertarikan pengikut, tujuan yang akan dicapai, dll). Dari sini, ia menemukan hubungan yang lebih kuat lagi yang meningkatkan kemungkinan menjadi pemimpin yang efektif.

3.2.1 Tipe-tipe kepemimpinan

Secara sederhana arti kepemimpinan dapat disimpulkan adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang dilakukan dengan tujuan tertentu. Seorang pemimpin pastinya akan mengepalasi banyak orang, sehingga kepemimpinan memiliki banyak tipe. Tipe-tipe kepemimpinan ini akan disesuaikan kembali dengan karakteristik bawahan yang bekerja sama dengan mereka.

Berdasarkan ASAE Center (American Society of Association Executives), ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Demokratis

Tipe ini biasanya banyak melibatkan kontribusi bawahan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang demokratis juga menawarkan komunikasi aktif antara atasan dan bawahan, dan dalam proses memimpinnya banyak mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk menyelesaikan beberapa proyek kerja. Untuk menjalankan kepemimpinan ini dibutuhkan keberanian, kejujuran, kreativitas, keadilan, kecerdasan dan kompetensi. Tipe kepemimpinan demokratis ini termasuk yang paling disukai menurut beberapa data statistik.

2. Otokratis

Cara memimpin dari atasan yang memiliki tipe ini sangat bergantung pada dirinya sendiri. Dalam pengambilan keputusan organisasi, biasanya pemimpin otokratis cenderung tidak meminta masukan dari anggotanya. Pemimpin jenis ini memiliki ambisi kuat, dan selalu mengharapkan pelaksanaan yang cepat dan tanggap oleh bawahannya.

3. Strategis

Biasanya pemimpin yang memiliki tipe ini dianggap paling ideal dalam memimpin sebuah perusahaan. Biasanya pemimpin strategis tidak hanya berasal dari orang-orang level atas suatu perusahaan.

Pemimpin ini biasanya dipilih untuk tujuan yang lebih luas agar bisa menciptakan kinerja yang baik untuk perusahaan. Kepemimpinan strategis ini biasanya dibutuhkan dalam masa transisi sebuah organisasi atau perusahaan, dan diharapkan dapat membantu secara efektif dalam masa transisi tersebut.

4. Kepemimpinan tim

Biasanya dibentuk dari hasil rembuk bersama dalam sebuah tim. Hal yang ditekankan yaitu kerja sama yang melibatkan hati serta pikiran semua anggota. Anggota tim diajak bergerak bersama mencapai visi dan tujuan yang telah disepakati. Hal yang menantang dari tipe ini adalah tidak selamanya akan membuahkan hasil yang baik. Tipe kepemimpinan ini dapat dikatakan gambling. Dapat berbuah baik ataupun sebaliknya. Hal ini dikarenakan hasil pilihan ditentukan oleh para anggota tim yang tidak mengetahui apakah yang dipilih punya jiwa pemimpin atau tidak.

5. Liberal

Tipe ini adalah tipe yang memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan tugasnya. Cara yang biasa dilakukan oleh pimpinan liberal ini adalah membuat anggota nyaman, agar tugas yang diberikan kepadanya cepat selesai. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan ini cenderung tidak banyak mengintervensi namun tetap mengawasi kerja para anggotanya.

6. Kepemimpinan lintas budaya

Keberagaman latar belakang budaya dalam sebuah organisasi telah melahirkan kepemimpinan tipe ini. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki pandangan yang luas serta mampu beradaptasi cepat terhadap perbedaan latar belakang budaya masing-masing anggotanya. Dengan adanya tipe ini, tim akan lebih terbuka dalam berdiskusi serta lebih mudah dalam menerima masukan atau kritik. Tak hanya dari negara yang sama, tipe pemimpin ini bisa juga dari negara lain

3.2.2 Fungsi kepemimpinan

Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Tak hanya sebagai penentu kebijakan, namun pemimpin juga dituntut untuk selalu memperhatikan kinerja individu dalam sebuah organisasi.

Adapun fungsi kepemimpinan yang paling umum di antaranya sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin yang berfungsi sebagai komunikator yang menentukan semua aspek di dalam ruang lingkup sebuah organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan fungsi instruktif seperti melaksanakan perintah, melaksanakan dan melaporkan hasil, dan melaksanakan perintah. Sehingga setiap keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin bisa menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Bentuk komunikasi yang dibutuhkan saat pemimpin dalam usaha menentukan kebijakan atau mengambil keputusan bahan pertimbangan dari kelompok yang dipimpinnya. Dengan begitu, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan yang efektif dan maksimal.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi berikutnya melibatkan kepemimpinan anggota untuk turut serta dalam setiap pengambilan kebijakan. Hal tersebut perlu dilakukan seorang pemimpin agar yang dipimpinnya memiliki kesempatan untuk melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan. Selain itu, Partisipasi harus diikuti oleh anggota yang aktif mengikuti setiap proses yang dijalankan organisasi.

4. Budaya Akademis

Budaya Akademik adalah budaya atau sikap hidup yang selalu mencari kebenaran ilmiah melalui kegiatan akademik dalam masyarakat akademik, yang mengembangkan kebebasan berpikir, keterbukaan, pikiran kritis-analitis, rasional dan obyektif oleh warga masyarakat yang akademik.

Ciri Perkembangan Budaya Akademik, meliputi:

1. Penghargaan terhadap pendapat orang lain secara obyektif
2. Pemikiran rasional dan kritis-analitis dengan tanggung jawab moral
3. Kebiasaan membaca
4. Penambahan ilmu dan wawasan
5. Kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat
6. Penulisan artikel, makalah, buku
7. Diskusi ilmiah
8. Proses belajar-mengajar, dan
9. Manajemen perguruan tinggi yang baik

Budaya akademis ini dapat terbentuk melalui nilai, norma, moral, sikap, dan perilaku sivitas akademik yang tumbuh dan berkembang selama mengikuti proses di lingkungan pendidikan, dan seorang pemimpin juga memainkan peranan penting dalam menyemai budaya akademis ini. Artinya, budaya akademis yang "sehat" seharusnya dimulai dari kepemimpinan skala makro, skala mezo dan skala mikro. Budaya akademis ini juga berkaitan erat dengan visi yang dimiliki oleh seorang pemimpin tentang masa depan perguruan tinggi tersebut. Dengan tumbuhnya budaya akademis di lingkungan pendidikan, maka diharapkan hal ini dapat meningkatkan prestasi dan motivasi sivitas akademik, meningkatkan motivasi, produktivitas, dan prestasi kerja serta kepuasan, yang pada akhirnya akan mendorong kemajuan dunia pendidikan tersebut.

Ikatan budaya akademis ini akan terlihat dan terwujud dalam kedinamisan segenap sivitas akademika, mulai dari pendidikan dan pengajaran, penelitian, hingga pengabdian kepada masyarakat. Budaya akademis ini merupakan suatu kehidupan kampus yang penuh kedinamikaan, dengan adanya keterikatan mahasiswa dengan sistem, organisasi, dan berbagai norma atau aturan yang berlaku, dan juga terkait dengan sejauh mana perguruan tinggi dengan seperangkat sistem dan kelebagaannya mampu mengikat mahasiswa secara optimal. Budaya akademis mengikat seluruh masyarakat ilmiah atau segenap sivitas akademika dalam suatu peradaban yang tinggi. Setiap cara pikir, cara rasa, dan cara laku sivitas akademika berada dalam koridor yang beradab. cara-cara beradab ini dimanifestasikan dalam segenap tindakan yang konstitusional, idealisme, objektivitas, berpihak pada nilai-nilai ilmiah dan kebenaran,

moralitas/akhlak, menentang segala macam diskriminasi, kezaliman, ketidakadilan, dan pelacuran ilmiah.

3.2.3 Tradisi akademik

Tradisi Akademik adalah tradisi yang menjadi ciri khas kehidupan masyarakat akademik dengan menjalankan proses belajar-mengajar antara dosen dan mahasiswa, menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mengembangkan cara-cara berpikir kritis-analitis, rasional dan inovatif di lingkungan akademik. Tradisi menyelenggarakan proses belajar-mengajar adalah tradisi yang sudah mengakar sejak ratusan tahun yang lalu, melalui lembaga-lembaga pendidikan seperti padepokan dan pesantren. Tradisi-tradisi lain seperti menyelenggarakan penelitian adalah tradisi baru.

Demikian pula, tradisi berpikir kritis-analitis, rasional dan inovatif adalah kemewahan yang tidak terjangkau tanpa terjadinya perubahan dan pembaharuan sikap mental dan tingkah laku yang harus terus-menerus diinternalisasikan dan disosialisasikan dengan menggerus sikap mental paternalistis yang berlebih-lebihan pada sebagian masyarakat akademik yang mengidap tradisi lama, terutama dalam paradigma patron-client relationship yang mendarah daging.

3.2.4 Kebebasan Akademik

Kebebasan Akademik adalah Kebebasan yang dimiliki oleh pribadi-pribadi anggota sivitas akademika (mahasiswa dan dosen) untuk bertanggung jawab dan mandiri yang berkaitan dengan upaya penguasaan dan pengembangan Iptek dan seni yang mendukung pembangunan nasional.

Kebebasan akademik meliputi kebebasan menulis, meneliti, menghasilkan karya keilmuan, menyampaikan pendapat, pikiran, gagasan sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni, dalam kerangka akademis. Kebebasan Akademik mengiringi tradisi intelektual masyarakat akademik, tetapi kehidupan dan kebijakan politik acapkali memengaruhi dinamika dan perkembangannya. Dalam masyarakat akademik di Indonesia, kebebasan akademik yang berkaitan dengan kebebasan berpendapat telah mengalami penderitaan yang panjang, selama puluhan tahun diwarnai oleh pelarangan dan pembatasan kegiatan akademik di era Orde Baru.

Kini kebebasan akademik telah berkembang seiring terjadinya pergeseran pemerintahan dari Soeharto kepada Habibie, dan makin berkembang begitu

bebas pada pemerintahan Abdurrahman Wahid, era Megawati, SBY, bahkan hampir tak terbatas dan tak bertanggungjawab, sampai pada pemerintahan Joko Widodo, yang makin sulit mengendalikan perkembangan kebebasan berpendapat.

Selain itu, kebebasan akademik kadang kala juga berkaitan dengan sikap-sikap dalam kehidupan beragama yang pada era dan pandangan keagamaan tertentu menimbulkan hambatan dalam perkembangan kebebasan akademik, khususnya kebebasan berpendapat.

Dapat dikatakan bahwa kebebasan akademik suatu masyarakat-bangsa sangat bergantung dan berkaitan dengan situasi politik dan pemerintahan yang dikembangkan oleh para penguasa. Pelarangan dan pembatasan kehidupan dan kegiatan akademik yang menghambat perkembangan kebebasan akademik pada lazimnya meliputi:

1. Penerbitan buku tertentu
2. Pengembangan studi tentang ideologi tertentu, dan
3. Pengembangan kegiatan kampus, terutama demonstrasi dan diskusi yang bertentangan dengan ideologi dan kebijakan pemerintah atau Negara

Standar Suasana Akademik Yang Kondusif, yaitu:

1. Prinsip kebebasan berpikir (kebebasan dalam ilmiah)
2. Prinsip kebebasan berpendapat Prinsip kebebasan mimbar akademik yang dinamis, terbuka dan ilmiah, sesuai dengan yang diamanatkan dalam UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Implementasinya harus dibangun suasana akademik dengan prinsip:

1. Interaksi mahasiswa dengan dosen harus dalam bentuk mitra bukan dalam bentuk *in-loco parentis* (Dosen otoritas, superior, Mahasiswa kerdil dan tidak ada apa-apa).
2. Secara bersama-sama dosen dan mahasiswa punya hak yang sama dalam keilmuan dan penelitian, diciptakan secara terencana, sistematis, kontinu, terbuka, objektif, ilmiah.

3. Harus diciptakan suasana Perguruan Tinggi yang kondusif yang dapat memberikan ketenangan, kenyamanan, keamanan dalam proses belajar mengajar (kegiatan akademik).
4. Visi dan misi Perguruan Tinggi yang khas spesifik sampai eksklusif.
5. Mengarah kepada prinsip-prinsip *good governance* sesuai dengan kebutuhan *user stakeholders*.

Meningkatkan Budaya Akademik / SDM Mahasiswa Menitik beratkan pada:

1. Plan, Do, Check, Action (PDCA)
2. Plan: Rencana yang tepat, matang dalam setiap aktivitas proses belajar mengajar
3. Do: Dilaksanakan secara optimal, maksimal dan berkesinambungan
4. Check: Ada upaya komparatif, sinergi dan sinkronisasi yang diinginkan dan tujuan yang diharapkan
5. Action: Ada evaluasi dan gambaran yang logis, ilmiah sehingga dijadikan tolak ukur keberhasilan dan kegagalan
6. Adanya Interaksi kegiatan kurikuler yang terstruktur tepat, baik pada beban kurikulum dan jumlah serta bobot SKS mata kuliah.
7. Model manajemen yang baik dan terstruktur yang mampu menyinkronisasikan/menjembatani antara tujuan pribadi (mahasiswa) dengan visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi, pangsa pasar dunia kerja.
8. Tersedianya sarana, prasarana dan sumber daya (dosen, karyawan) yang memadai.

3.3 Sikap Ilmiah

Dunia perguruan tinggi yang dikenal sebagai komunitas yang senantiasa menjunjung tinggi objektivitas, kebenaran ilmiah dan keterbukaan mempunyai tanggung jawab dalam mengembangkan ilmu pengetahuan sebagai jawaban dari permasalahan yang muncul di masyarakat dengan metode yang modern. Ilmu pengetahuan sendiri merupakan pengetahuan yang sistematis, rasional, empiris, umum dan kumulatif yang dihasilkan oleh akal pikiran manusia yang

dibatasi oleh ruang dan waktu. Tugas ini menjadi penting karena merupakan bagian dari pelaksanaan "Tri Dharma" perguruan tinggi.

Menjadi lebih penting karena ada 3 fungsi ilmu pengetahuan yang sangat terkait dengan kelangsungan dan kemaslahatan hidup orang banyak, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi eksplanatif (menerangkan gejala atau problem),
2. Prediktif (meramalkan kejadian atau efek gejala) dan;
3. Control (mengendalikan atau mengawal perubahan yang terjadi di masa datang).

Sivitas akademika harus mempunyai sikap ilmiah untuk menunjang terlaksananya tugas-tugas Tri Dharma tersebut dalam suasana akademik yang telah dibangun. Sikap ilmiah ini tidak saja terkait dengan pola pikir yang ilmiah, tetapi juga secara emosi (afektif) dan perilaku (psikomotor). Adapun sikap ilmiah yang harus dimiliki antara lain:

Hasrat ingin tahu dan belajar terus menerus

Peradaban dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat dilepaskan dari dorongan atau hasrat manusia yang selalu ingin tahu (curiosity). Hilangnya dorongan ini akan mematikan atau melumpuhkan perkembangan ilmu pengetahuan. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan tidak cukup hanya dimilikinya hasrat ingin tahu, tetapi harus ditunjang dengan sebuah tindakan (action) berupa belajar terus menerus. Hasrat ingin mengetahui dan tindakan untuk belajar terus menerus, inilah yang akan membedakan seorang sivitas akademika dengan komunitas lain dalam kehidupan masyarakat. Serta salah satu keunikan sebuah perguruan tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Daya analisis yang tajam

Daya analisis yang tajam menentukan ketepatan dan kebenaran sebuah tindakan dari hasil pemecahan masalah. Analisis yang tajam dibutuhkan manakala variasi terjadinya masalah sangat banyak, sehingga jika tidak teliti dalam menganalisis akan mengakibatkan keaburan atau ketidaktepatan produk dari solusi yang diberikan. Daya analisis yang tajam akan sangat membantu dalam memberikan solusi cerdas yang kreatif dan inovatif dalam kehidupan, karena analisis yang baik akan dapat mengurai permasalahan yang dihadapi dengan baik pula.

Jujur dan terbuka

Kejujuran dan keterbukaan menjadi kunci pembuka berkembangnya ilmu pengetahuan. Kejujuran dan keterbukaan juga menjadi ciri dari pribadi yang sehat dan matang. Jika kejujuran dan keterbukaan hilang dalam dunia akademik, maka yang terjadi adalah mundurnya ilmu pengetahuan, berkembangnya perilaku negatif berupa plagiasi karya ilmiah, tidak berkembangnya pemikiran-pemikiran baru dan ketidakmampuan mengembangkan suasana akademik yang sehat.

Kritis terhadap pendapat yang berbeda

Perbedaan pendapat dalam dunia akademik adalah sesuatu yang wajar dan alamiah, karena adanya heterogenitas (kemajemukan) baik melalui pola pikir maupun kepribadian. Perbedaan ini akan meningkatkan daya kritis sivitas akademika manakala disikapi dengan sikap positif dan bertanggung jawab. Artinya adanya kesadaran yang tinggi bahwa setiap perbedaan yang timbul harus dicari dan didekati dengan suasana akademik yang sehat dan bertanggung jawab. Perbedaan menunjukkan keberagaman pemikiran dan dapat dijadikan sebagai stimulus untuk melakukan pendekatan-pendekatan menuju tujuan yang lebih baik.

Kritis terhadap sebuah perbedaan yang terjadi akan meningkatkan semangat untuk mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi permasalahan jika masing-masing komunitas akademik menyadari pentingnya tujuan bersama.

Tanggung jawab yang tinggi

Komunitas akademik mempunyai tanggung jawab sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Pelaksanaan terhadap tanggung jawab ini akan menentukan keberhasilan kumulatif dari fungsi sebuah perguruan tinggi. Tanggung Jawab yang dimiliki tidak hanya terkait dengan internal lingkungan akademisi tetapi juga lingkungan global (eksternal). Permasalahan yang menyelimuti dunia perguruan tinggi, yang muncul di tengah masyarakat, percaturan berbangsa dan bernegara di tengah globalisasi harus ikut menjadi perhatian sivitas akademika, sehingga apa yang akan dilakukan akan mempunyai nilai tambah yang lebih besar.

Bebas dari prasangka

Prasangka dalam diri seseorang akan memengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Prasangka akan mempunyai dampak terhadap kondisi

fisik dan non fisik (psikologis) seseorang. Prasangka dapat melemahkan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Prasangka juga dapat mengakibatkan seseorang terganggu kondisi psikologisnya yang dapat berakibat pada konflik (intrapersonal dan interpersonal) yang berpengaruh pada hasil yang diharapkan, bahkan tujuan yang ingin dicapai tidak dapat terlaksana.

Prasangka bisa menjadi bom waktu dalam pelaksanaan tugas, karena munculnya perasaan tidak senang atau perilaku yang tidak menyenangkan yang setiap saat akan berakibat negatif bagi pelaksanaan tugas dan tercapainya tujuan baik secara individu maupun organisasi (lembaga).

Menghargai nilai, norma, kaidah dan tradisi keilmuan

Perguruan tinggi mempunyai budaya dan tradisi yang unik dan khas sebagai lembaga keilmuan yang membedakan dengan lembaga lainnya dalam masyarakat. Salah satu tradisi keilmuan yang tetap dikembangkan adalah adanya kebebasan dan mimbar akademik, kebebasan berpikir dan berpendapat serta nilai keterbukaan dalam mengembangkan keilmuan. Penghargaan terhadap nilai yang telah dikembangkan ini menjadi salah satu ciri terjadinya penerimaan fungsi perguruan tinggi dalam mengembangkan keilmuan dan pengabdian kepada masyarakat.

Sebagai penutup, budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (civilized society) dan bangsa secara keseluruhan.

3.4 Kepemimpinan dan Budaya Akademik di Perguruan Tinggi

Budaya akademik (Academic culture), Budaya Akademik dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian. Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik bukan perkara yang mudah.

Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut. Pemilikan budaya akademik ini seharusnya menjadi pola kehidupan semua insan akademisi perguruan tinggi, yakni dosen dan mahasiswa. Derajat akademik tertinggi bagi seorang dosen adalah dicapainya kemampuan akademik pada tingkat guru besar (profesor). Sedangkan bagi mahasiswa adalah apabila ia mampu mencapai prestasi akademik yang setinggi-tingginya.

Schein (2004) menguraikan enam hal budaya akademik di perguruan-tinggi, yaitu:

1. Perilaku yang diamati keteraturan adalah budaya akademik di perguruan tinggi dengan adanya keteraturan cara bertindak seluruh sivitas akademika yang dapat diamati
2. Norma; budaya akademik di perguruan tinggi ditandai adanya norma berisi tentang standar perilaku sivitas
3. Nilai-nilai yang dominan; jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini tentang rekaman mutu pendidikan, maka budaya akademik di perguruan tinggi seyogyanya ditempatkan dalam kerangka mutu pendidikan yang termasuk aspek input, proses, *output* dan *outcomes*
4. Filsafat; budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan seluruh anggota organisasi dalam memandang sesuatu secara hakiki
5. Rules; budaya organisasi ditandai adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap perguruan tinggi memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, bersumber dari kebijakan internal maupun eksternal, dalam hal ini Pemerintah, yang mengikat seluruh sivitas dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi
6. Organizational climate; budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 disebutkan bahwa budaya akademik adalah cara hidup masyarakat ilmiah yang beraneka ragam, majemuk, multikultural bernaung dalam sebuah institusi yang

mendasarkan diri pada nilai kebenaran ilmiah dan obyektivitas. Nilai-nilai tersebut adalah interaksi antar sivitas, fasilitas/sarana prasarana, organisasi manajemen, kurikulum serta keterlibatan dan partisipasi.

Budaya Akademik (Academic Culture) merupakan suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh masyarakat akademik khususnya di Lembaga Pendidikan. Budaya akademik cenderung diarahkan pada budaya kampus (campus culture) yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan intelektual, tetapi juga kejujuran, kebenaran, dan pengabdian kepada kemanusiaan, sehingga secara keseluruhan budaya kampus adalah budaya dengan nilai-nilai karakter positif.

Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi yang memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat dan bangsa secara keseluruhan. Budaya akademik adalah budaya universal, yang dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik perguruan tinggi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, sebab diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut.

Perguruan Tinggi merupakan bagian dari Sistem Pendidikan Nasional yang menerapkan disiplin nasional melalui masyarakatnya yaitu para sivitas akademika dengan cara mengamalkan tridharma Perguruan Tinggi. Tridharma sendiri merupakan hal-hal dasar yang harus ada saat menjalani aktivitas akademik, hal-hal tersebut di antaranya yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat. Dasar dan tanggung jawab tersebut dilakukan secara terus-menerus dan dikembangkan secara beriringan. Pengamalan yang dilakukan secara terus-menerus akan menimbulkan suatu kebiasaan, sehingga dapat meningkatkan implementasi budaya akademik di kalangan sivitas akademika yang ditandai dengan ciri-ciri perkembangan budaya akademik yang sudah dijelaskan di atas.

Kegiatan akademik pada institusi pendidikan tinggi tidak lepas dari tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena kegiatan pengabdian kepada masyarakat lebih banyak bersifat akademik-ilmiah, maka sebenarnya kegiatan akademik adalah paling menonjol pada institusi pendidikan. Kegiatan akademik lah yang menjadi fokus perhatian utama dalam menilai perilaku institusi pendidikan

tinggi, semakin intensif kegiatan akademik semakin baik pula perilaku institusi itu, dan demikian sebaliknya.

Institusi pendidikan dapat dikatakan berkualitas, jika institusi pendidikan itu mencapai tingkat produktivitas tertentu. Produktivitas mengandung arti efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti sejumlah lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tinggi dengan kualitas tertentu, sedangkan efisiensi berarti keserasian yang diperoleh atau yang timbul dalam proses mencapai efektivitas itu.

Pendidikan tinggi dapat dikatakan berkualitas jika produk pendidikan dapat langsung diserap oleh pemakai lulusan itu, pada sisi lain dari upaya melihat kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat secara ekonomis. Pendidikan itu membentuk manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kepribadian dan semangat kebangsaan, cinta tanah air dan seterusnya, yang pada akhirnya dapat membangun diri sendiri serta bersama-sama membangun bangsanya.

Pendidikan tinggi adalah wahana akademik dan merupakan tempat berkumpulnya para ilmuwan di mana pengelolaannya harus mengakomodir semua unsur dan kepentingan di dalamnya secara profesional. Atmosfer akademik akan tercipta jika sivitas akademika yang merupakan unsur utama di dalam pendidikan Tinggi yaitu dosen, mahasiswa dan pegawai harus bisa bersinergi dalam memainkan perannya.

Keberadaan dan keberhasilan sebuah lembaga Pendidikan Tinggi sangat tergantung pada input, proses, output dan outcome, yang mana semua tahapan ini harus dikendalikan oleh seorang pemimpin yang mumpuni dalam bidangnya. Mengacu pada lingkup dan tugas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (pegawai) maka pimpinan di Pendidikan Tinggi (kampus) dapat dibagi menjadi dua kelompok: pertama, para pemimpin struktural seperti dekan dan stafnya, rektor dan stafnya; kedua para pemimpin ilmu yang memimpin kelompok ilmu, dihormati oleh rekannya, mempunyai pengikut keilmuan, mahasiswa, peneliti, maupun masyarakat umum.

Kepemimpinan struktural di universitas mencakup rektor dan dekan, mereka adalah pemimpin akademik dan administratif yang mendukung para dosen. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan yang suportif di mana ada pemimpin struktural yang mendukung pemimpin lain (pemimpin ilmu). Model ini serupa dengan kepemimpinan di lembaga yang berbasis pengetahuan misal rumah sakit, lembaga konsultan, lembaga penelitian. Dekan dan rektor diharapkan

seorang pemimpin yang kompeten untuk memimpin sebuah sistem pendidikan yang solid. Peran manajer dan pimpinan sangat strategis dalam membangun budaya dan etika organisasi, yaitu dengan kepemimpinannya, komitmennya pada budaya organisasi, dan perilakunya yang dapat dicontoh oleh karyawan. Nilai-nilai dan etika yang dimilikinya dapat dikomunikasikan dengan cara pidato, publikasi, *statement* kebijakan dan teladan langsung. Berikut contoh bagaimana manajer memberikan sinyal dan menerapkan nilai-nilai budaya melalui kepemimpinannya.

Kepemimpinan berdasarkan nilai; hubungan pimpinan dan bawahan berdasarkan pada kebersamaan dan nilai-nilai yang secara kuat diinternalisasikan, dianjurkan dan ditindaklanjuti oleh pemimpin. Setiap tindakan dan *statemen* manajer berakibat pada budaya dan nilai. Untuk itulah manajer berupaya menanamkan nilai etika kepada karyawan dengan sikapnya sehari-hari, ritual, acara-acara resmi, dan penggunaan simbol organisasi secara bersungguh-sungguh, seperti kesungguhannya dalam penerapan kebijakan dan sistem organisasi. Struktur formal dan sistem; penerapan dan pemeliharaan etika dan budaya melalui struktur dengan membuat bagian pengawas etika, dan pengaduan terhadap pelanggaran etika. Demikian juga melalui mekanisme kerja, pembuatan kode etik dan *training* kecakapan pengambilan keputusan secara etis.

Bagaimanapun pendekatan formal yang sistemik jauh lebih efektif. Tetapi tetap saja manajer harus menggabungkan antara pendekatan formal yang sistemik dengan pendekatan melalui contoh kata-kata dan tindakannya. Hanya ketika karyawan yakin, bahwa nilai dan etika bisa berperan sebagai kunci dalam pengambilan keputusan manajemen, mereka akan berkomitmen untuk menjadikan etika sebagai perilaku kesehariannya.

Budaya yang berhasil disosialisasikan pada anggota akan memunculkan kultur yang kuat, yaitu kultur di mana nilai-nilai inti dipegang teguh dan dijunjung tinggi secara bersama. Begitu dominannya kultur yang kuat ini, sehingga dapat menggantikan fungsi formalisasi dalam organisasi. Dalam kondisi ini berbagai mekanisme kerja dan aturan penting yang mendasar tidak ada wujudnya secara tertulis, namun bisa ditaati dan menjadi pedoman bersama dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi.

Bab 4

Peran Dosen Dalam Budaya Akademik

4.1 Pendahuluan

Dalam Undang-undang pendidikan tinggi nomor 12 tahun 2012 tertulis bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah untuk:

1. berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
2. dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
3. dihasilkannya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan

4. terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi di atas, maka peran dosen sangat penting dan menentukan. Hal ini antara lain disebabkan dosen adalah narasumber utama di perguruan tinggi dalam mentransferkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2005 ditegaskan bahwa 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. Kesemuanya ini akan tercapai jika diiringi dengan budaya akademik yang baik.

Budaya akademik adalah nilai-nilai perilaku yang menjadi acuan dalam bertindak dan berperilaku di perguruan tinggi. Namun dalam kenyataannya, budaya akademik di perguruan tinggi belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Kristanto (2000) menunjukkan ada beberapa penyebab belum terlaksananya budaya akademik di perguruan tinggi yaitu:

1. terhambat budaya kolonial dan feodal;
2. terhambat budaya otoritarian dan birokratis;
3. masih terlalu banyak kegiatan upacara/seremonial;
4. fasilitas dan sarana prasarana serta dana kurang mendukung;
5. fasilitas dan sarana-prasarana serta dana kurang mendukung;
6. dosen dan mahasiswa belum menghayati kehidupan akademik;
7. perguruan tinggi lebih banyak digunakan untuk mencari keuntungan (profit).

Kendala ini harus dijadikan masukan dalam pembentukan budaya akademik yang lebih baik.

4.2 Pengertian Budaya Akademik

Budaya akademik sesungguhnya terdiri atas dua suku kata yaitu budaya dan akademik. Budaya berasal dari bahasa Sanskerta buddayah yaitu gabungan dari kata budi dan daya yang mengandung arti cipta, karya dan karsa manusia. Budaya bukanlah sesuatu hal yang dibawa sejak lahir, akan tetapi diperoleh manusia melalui proses belajar, pendidikan, pengalaman serta diperoleh melalui interaksi manusia dengan manusia lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2000) tertulis bahwa yang dimaksud dengan budaya adalah pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.

Mulyana (2003) mendefinisikan budaya adalah tatanan pengetahuan, pengalaman kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Selanjutnya, Sobirin (2009) menyatakan budaya bersifat kompleks, abstrak dan luas yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Akademik berasal dari bahasa Yunani yaitu *academos* yang artinya adalah taman umum yang berada di sebelah barat laut kota Athena. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2000) akademik diartikan sebagai bersifat akademis, ilmiah, ilmu pengetahuan, teori dan tanpa arti praktis yang langsung. Barnadib (2002) menyatakan akademik adalah “hal Ikhwal yang meliputi keilmuan”. Seiring dengan perjalanan waktu kata *academos* kemudian berubah menjadi akademik yang artinya adalah kegiatan belajar mengajar yang dilakukan di perguruan tinggi. Multazam (2019) mendefinisikan akademik sebagai keadaan orang-orang bisa menyampaikan dan menerima gagasan, pemikiran, ilmu pengetahuan, dan sekaligus dapat mengujinya secara jujur, terbuka dan leluasa.

Budaya akademik adalah pedoman tingkah laku setiap sivitas akademik dalam melakukan kegiatannya di perguruan tinggi. Beberapa pengertian budaya akademik yang diajukan oleh para ahli sebagai berikut:

1. Ariftianto (2010) mendefinisikan budaya akademik sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati,

- dimaknai dan diamankan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian.
2. Kurniawan (2004) menyatakan budaya akademik adalah suatu sub sistem perguruan tinggi yang memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban manusia dan bangsa secara keseluruhan.
 3. Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tertulis bahwa budaya akademik adalah seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan asas pendidikan tinggi.
 4. Multazam (2019) memberi arti budaya akademik sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamankan oleh masyarakat akademik khususnya di lembaga pendidikan.
 5. Widayani (2015) menyatakan bahwa budaya akademik adalah “cara hidup masyarakat ilmiah yang majemuk, multikultural yang bernaung dalam sebuah institusi yang mendasarkan diri pada nilai-nilai kebenaran ilmiah dan kebenaran.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan budaya akademik adalah nilai-nilai, norma-norma atau kebiasaan yang dijadikan dasar untuk bertindak dan berperilaku setiap insan akademik dalam mencari kebenaran ilmiah serta mengembangkan sikap, kebebasan berpikir, analisis kritis dan rasional dalam rangka mencapai tujuan perguruan tinggi yaitu mencapai lulusan yang berkualitas.

Minhaji (2013) menyatakan bahwa ada banyak kata dan istilah yang menggambarkan budaya akademik, antara lain *academic tradition* (tradisi akademik), *academic culture* (budaya akademik), *academic atmosphere* (suasana akademik), *academic standing* (kedudukan akademik), *academic freedom* (kebebasan akademik), *scholarly activities* (aktivitas ke sarjana an), dan yang semacamnya. Dengan demikian budaya akademik adalah setiap kebiasaan atau pola pikir yang dilakukan di perguruan tinggi.

4.3 Ciri-ciri Budaya Akademik

Secara umum, budaya akademik bersifat universal yaitu berlaku di setiap aktivitas belajar mengajar di dunia akademik dan di seluruh perguruan tinggi. Budaya akademik diharapkan menjadi sistem nilai yang mempunyai arti penting dalam membentuk karakter dan perilaku sivitas akademik secara keseluruhan. Budaya akademik merupakan pedoman dalam berbuat dan bertingkah laku di perguruan tinggi. Budaya akademik akan tampak ketika semua sivitas akademik melaksanakannya dengan baik, konsisten dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, budaya akademik selalu berkembang seiring dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Ada beberapa ciri-ciri budaya akademik yang dapat diterapkan di perguruan tinggi. Minhaji (2013) mengutip pendapat Mochtar menyebutkan bahwa budaya akademik yang baik dan mapan ditandai dengan adanya semangat ilmiah (*scientific spirit*), ilmu pengetahuan tidak sekedar dilihat sebagai hasil ilmu, akan tetapi lebih sebagai proses ilmu pengetahuan (*scientific process*), dan juga lahirnya komunitas akademik (*scientific community*) yang solid yang pada gilirannya membangkitkan kecendekiaan pada setiap mahasiswa. Kecendekiaan ini ditandai oleh pengetahuan yang luas, kecerdasan (*smartness*), kemampuan mengenal inti hal-hal yang diketahui (*insight*), sikap hati-hati (*prudence*), pemahaman terhadap norma-norma kebenaran, dan kemampuan mencerna pengalaman hidup.

Menurut Ariftianto (2010) ciri budaya akademik meliputi a) penghargaan terhadap pendapat orang lain secara objektif, b) pemikiran rasional dan kritis-analitis dengan tanggung jawab moral, c) kebiasaan membaca, d) penambahan ilmu dan wawasan, e) kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat, f) penulisan artikel, makalah, buku, g) diskusi ilmiah h) proses belajar-mengajar dan, i) manajemen perguruan tinggi yang baik.

Lebih lanjut, Kaelan (2004) menyatakan bahwa budaya akademik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Sikap Kritis, yaitu setiap insan akademis harus senantiasa mengembangkan sikap ingin tahu segala sesuatu untuk selanjutnya diupayakan jawaban dan pemecahannya melalui suatu kegiatan ilmiah penelitian.

2. Kreatif, yaitu setiap insan akademis harus senantiasa mengembangkan sikap inovatif, berupaya untuk menemukan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi masyarakat.
3. Obyektif, yaitu kegiatan ilmiah yang dilakukan harus benar-benar berdasarkan pada suatu kebenaran ilmiah, bukan karena kekuasaan, uang atau ambisi pribadi.
4. Analitis, yaitu suatu kegiatan ilmiah harus dilakukan dengan suatu metode ilmiah yang merupakan suatu prasyarat untuk tercapainya suatu kebenaran ilmiah.
5. Konstruktif, yaitu suatu kegiatan ilmiah yang merupakan budaya akademik harus benar-benar mampu mewujudkan suatu karya baru yang memberikan asas kemanfaatan bagi masyarakat.
6. Dinamis, yang berarti ciri ilmiah sebagai budaya akademik harus dikembangkan terus-menerus
7. Dialogis, artinya dalam proses transformasi ilmu pengetahuan dalam masyarakat akademik harus memberikan ruang pada semua masyarakat ilmiah untuk mengembangkan diri, melakukan kritik serta mendiskusikannya
8. Menerima kritik, ciri ini sebagai suatu konsekuensi suasana dialogis yaitu setiap insan akademik senantiasa bersifat terbuka terhadap kritik
9. Menghargai prestasi ilmiah/akademik, masyarakat intelektual akademik harus menghargai prestasi akademik, yaitu prestasi dari suatu kegiatan ilmiah,
10. Bebas dari prasangka, yang berarti budaya akademik harus mengembangkan moralitas ilmiah yaitu harus mendasarkan kebenaran pada suatu kebenaran ilmiah,
11. Menghargai waktu, yang berarti masyarakat intelektual harus senantiasa memanfaatkan waktu seefektif dan seefisien mungkin, terutama demi kegiatan ilmiah dan prestasi kerja
12. Memiliki dan menjunjung tinggi tradisi ilmiah, yang berarti masyarakat akademik harus benar-benar memiliki karakter ilmiah sebagai inti pokok budaya akademik

13. Berorientasi ke masa depan, artinya suatu masyarakat akademik harus mampu mengantisipasi suatu kegiatan ilmiah ke masa depan dengan suatu perhitungan yang cermat, realistik dan rasional
14. Kesejawatan/kemitraan, artinya suatu masyarakat ilmiah harus memiliki rasa persaudaraan yang kuat untuk mewujudkan suatu kerja sama yang baik. Oleh karena itu budaya akademik senantiasa memegang dan menghargai tradisi almamater sebagai suatu tanggung jawab moral masyarakat intelektual akademik
15. Kebebasan akademik meliputi kebebasan menulis, meneliti, menghasilkan karya keilmuan, menyampaikan pendapat, pikiran, gagasan sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni, dalam kerangka akademis.

Selanjutnya, Minhaji (2013) mengungkapkan bahwa ciri-ciri budaya akademik adalah menulis, meneliti, membaca, menerjemah, berdialog, dialektika, debat dan juga kesediaan untuk selalu belajar dari tradisi-tradisi akademik yang berkembang di perguruan tinggi. Ciri-ciri budaya akademik harus diterapkan atau dilaksanakan di setiap perguruan tinggi antara lain kritis analitis, universal, aktif membaca, menulis, meneliti, objektif, kreatif dan inovatif, terbuka terhadap kritik, dialogis, dan berorientasi pada masa depan (futuristik) serta tradisi-tradisi ilmiah lainnya. Dengan penerapan budaya akademik di perguruan tinggi, maka akan lahir generasi penerus bangsa yang handal dan bijaksana serta memiliki karakter yang membangun.

4.4 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik

Dosen mempunyai peranan yang sentral untuk menumbuhkan dan meningkatkan kualitas budaya akademik melalui tri dharma perguruan tinggi. Budaya akademik adalah nilai-nilai, tradisi dan kebiasaan yang dianut dan dijadikan pedoman oleh masyarakat ilmiah dalam melakukan kegiatan akademik di perguruan tinggi. Selain itu, budaya akademik adalah sarana untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Tanpa budaya akademik, maka tujuan perguruan tinggi akan sulit tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam praktiknya, budaya akademik bermuara pada aktivitas tri dharma perguruan tinggi yaitu terlaksananya proses pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Mulyana (2005) menyatakan bahwa keberhasilan suatu perguruan tinggi dalam melaksanakan budaya akademik diukur dari seberapa jauh perguruan tinggi tersebut telah melakukan kegiatan tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2005 ditegaskan bahwa dosen mempunyai kewajiban yaitu:

1. melaksanakan pendidikan dan pengajaran;
2. penelitian dan pengabdian pada masyarakat;
3. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

4.4.1 Peran dosen dalam budaya akademik pendidikan dan pengajaran

Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tertulis bahwa yang dimaksud dengan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Dosen mempunyai peran penting dalam proses pendidikan.

Pendidikan dan pengajaran adalah unsur pertama dalam tri dharma perguruan tinggi. Tujuan pendidikan akan tercapai dengan baik melalui penerapan budaya akademik. Dosen mempunyai peran yang penting dalam penerapan budaya akademik pendidikan dan pengajaran. Hal ini antara lain disebabkan tugas utama seorang dosen di perguruan tinggi adalah mendidik dan mengajar. Implementasi pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi akan terlaksana dengan budaya akademik yang baik. Dosen mempunyai peran yang penting untuk menumbuhkan budaya akademik pendidikan dan pengajaran.

Dosen harus selalu meningkatkan kapasitasnya dalam melakukan pendidikan dan pengajaran. Dengan budaya akademik pendidikan dan pengajaran yang baik, maka proses pendidikan dan pengajaran akan semakin menarik dan

gampang dicerna oleh mahasiswa sebagai anak didik. Oleh karena itu dosen harus melaksanakan budaya akademik yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai dengan baik pula.

Wijanarko (2005) menyatakan peran dosen sebagai pendidik yaitu menyampaikan pengajaran, norma-norma dan nilai-nilai hidup, aturan, dan hukum. Sedemikian pentingnya peran dosen dalam menumbuhkan budaya akademik khususnya *transfer of value* yaitu transfer nilai-nilai yang akan membentuk karakter mahasiswa sebagai generasi penerus bangsa.

Menurut Kartadinata (2009) kemampuan seorang dosen sebagai pendidik adalah merancang program pembelajaran yang memfasilitasi penumbuhan karakter serta *softskill*, di samping pembentukan penguasaan *hardskill*, baik yang berdampak langsung dari tindakan pembelajaran maupun berdampak tidak langsung terhadap; mengimplementasi program pembelajaran dengan kewaspadaan penuh (*informed responsiveness*) terhadap peluang untuk mengoptimalkan dampak instruksional dan dampak pengiring pembelajaran yang dibingkai dengan wawasan kependidikan, mengakses proses dan hasil pembelajaran yang tercapai baik berdampak langsung maupun berdampak pengiring; memanfaatkan hasil asesmen terhadap proses dan hasil pembelajaran untuk melakukan perbaikan pengelolaan pembelajaran secara berkelanjutan.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dosen sebagai pendidik dan pengajar, dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tertulis bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.

Selain itu, dalam melaksanakan pendidikan dan pengajaran seorang dosen haruslah profesional di bidang keilmuannya masing-masing sehingga dapat mentransfer bidang ilmunya dengan maksimal. Dosen yang profesional adalah dosen yang terdidik dan terlatih serta mempunyai pengalaman dalam bidang ilmunya.

Di sisi lain dosen yang profesional dalam menerapkan budaya akademik bidang pendidikan dan pengajaran selalu dapat menjadi contoh atau teladan yang baik kepada mahasiswanya dan sivitas akademika. Dalam proses pendidikan dan pengajaran, dosen tidak hanya berfungsi sebagai “*transfer of knowledge*” saja, akan tetapi harus dapat membentuk karakter mahasiswa

antara lain dengan menanamkan atau menginternalisasikan nilai-nilai yang baik dan positif kepada mahasiswanya sehingga mahasiswa menjadi pribadi yang tangguh, pintar, jujur dan memiliki disiplin yang tinggi.

Wibowo (2012) menyatakan bahwa pendidikan karakter di perguruan tinggi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

1. Pembentukan dan pengembangan potensi mahasiswa artinya upaya untuk membentuk dan mengembangkan manusia dan warga Negara Indonesia berpikiran, berhati, dan berperilaku baik sesuai dengan falsafah Pancasila.
2. Perbaikan dan penguatan yaitu upaya memperbaiki karakter manusia dan warga Negara Indonesia yang bersifat negatif dan memperkuat peran keluarga, satuan pendidikan di perguruan tinggi, masyarakat, dan pemerintah, untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengembangkan potensi manusia atau warga negara, menuju bangsa yang berkarakter, maju, mandiri, dan sejahtera.
3. Sebagai alat penyaring, yaitu upaya memilih nilai-nilai bangsa, dan menyaring nilai-nilai budaya bangsa lain yang positif untuk menjadi karakter manusia dan warga negara Indonesia seutuhnya. Melalui proses penyaringan karakter ini, diharapkan para mahasiswa menjadi bagian dari bangsa ini yang memiliki karakter yang mulia, intelektual dan bermartabat.

Sedemikian pentingnya peran dosen dalam mengembangkan budaya akademik pendidikan dan pengajaran. Oleh karena itu perlu dirumuskan kebijakan yang mendukung dosen dalam melaksanakan budaya akademik pendidikan dan pengajaran yang baik seperti meningkatkan insentif dan remunerasi bidang pendidikan dan pengajaran, mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang ilmu dosen dan sebagainya sehingga dapat meningkatkan motivasi dosen dalam melaksanakan budaya akademik pendidikan dan pengajaran.

4.4.2 Peran dosen dalam budaya akademik penelitian

Penelitian atau riset berasal dari bahasa Inggris yaitu *research* yang merupakan gabungan dari kata *re* yang artinya kembali dan *search* yaitu mencari. Dengan demikian *research* mengandung arti yaitu mencari kembali atau menemukan kembali jawaban terhadap suatu masalah. Menurut Arikunto (2010) penelitian

adalah suatu cara sistematis untuk meningkatkan, memodifikasi dan mengembangkan pengetahuan.

Menurut Nahdliyah dan Tjahjani (2018) tujuan penelitian di perguruan tinggi adalah:

1. Menghasilkan penelitian yang sesuai dengan prioritas nasional yang ditetapkan oleh pemerintah
2. Menjamin pengembangan penelitian unggulan spesifik berdasarkan keunggulan komparatif dan kompetitif
3. Mencapai dan meningkatkan mutu sesuai target dan relevansi hasil penelitian bagi masyarakat Indonesia
4. Meningkatkan diseminasi hasil penelitian dan perlindungan HKI secara nasional dan internasional

Dosen mempunyai peranan penting dalam menumbuhkan budaya akademik penelitian sebab melalui penelitian akan ditemukan ilmu pengetahuan dan teknologi baru. Hemming dan Kay (2014) menyatakan bahwa di beberapa negara, misal Australia, Selandia Baru, Inggris mengakui penelitian lebih penting daripada pembelajaran, dan pengabdian pada masyarakat. Hal ini dipertegas lagi oleh Mugimu, et al. (2013) yang mengatakan bahwa pembelajaran dan penelitian merupakan dua pilar utama dalam pendidikan tinggi. Hal ini dapat dibenarkan mengingat melalui penelitian lah ditemukan teori atau ilmu pengetahuan baru yang menjadi dasar bagi proses pendidikan dan pengajaran.

Dalam praktiknya budaya akademik meneliti dan menulis belum menjadi kebiasaan atau tradisi yang “subur” di kalangan dosen dan sivitas akademika perguruan tinggi. Kebanyakan dosen masih mengutamakan pendidikan dan pengajaran. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi dosen untuk bisa meningkatkan budaya menulis dan meneliti. Dengan perkataan lain tugas dan peran dosen harus dapat menumbuhkan budaya akademik meneliti dan menulis dengan baik serta mentransferkannya kepada mahasiswa, sehingga budaya meneliti dan menulis menjadi kebiasaan atau tradisi yang hidup di lingkungan perguruan tinggi.

Untuk itu diperlukan suatu kebijakan di bidang penelitian. Guritno (2004) menyatakan ada lima kebijakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan budaya akademik meneliti dosen yaitu dengan pemberian insentif kepada

dosen yang hasil penelitiannya dimuat dalam jurnal internasional, meningkatkan kemampuan memperoleh hibah kompetensi dan penelitian kompetisi dari luar negeri melalui pemerintah, meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam lomba-lomba karya ilmiah, peningkatan kualitas dosen untuk melanjutkan studi ke luar negeri dan meningkatkan budaya profesional secara bertahap.

4.4.3 Peran dosen dalam budaya akademik pengabdian kepada masyarakat

Tugas dan peran dosen dalam budaya akademik yang ketiga di perguruan tinggi adalah pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat merupakan kewajiban dosen dalam mentransferkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada masyarakat.

Adapun tujuan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi menurut Nahdliyah dan Tjahjani (2018) yaitu:

1. Menciptakan inovasi teknologi untuk mendorong pembangunan ekonomi Indonesia dengan melakukan komersialisasi hasil penelitian.
2. Memberikan solusi berdasarkan kajian akademik atas kebutuhan, tantangan atau persoalan yang dihadapi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Melakukan kegiatan yang mampu mengentaskan masyarakat tersisih (preferential option for the poor) pada semua strata, yaitu masyarakat yang tersisih secara ekonomi, politik, sosial dan budaya.
4. Melakukan alih teknologi, ilmu, dan seni kepada masyarakat untuk pengembangan martabat manusia dan kelestarian sumber daya alam.

Selain itu berdasarkan Peraturan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi nomor 44 tahun 2015 tertulis beberapa standar nasional pengabdian kepada masyarakat yaitu:

1. Standar hasil pengabdian kepada masyarakat yang meliputi:
 - a. menerapkan, mengamalkan, dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa;

- b. penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dengan memanfaatkan keahlian sivitas akademik yang relevan, pemanfaatan teknologi tepat guna, bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau bahan ajar atau modul pelatihan untuk pengayaan sumber belajar.
2. Standar isi pengabdian kepada masyarakat, merupakan kriteria minimal tentang:
 - a. bersumber dari hasil penelitian atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
 - b. dapat diterapkan langsung dan dibutuhkan oleh masyarakat pengguna, memberdayakan masyarakat, teknologi tepat guna, model pemecahan masalah, rekayasa sosial, dan/atau rekomendasi kebijakan dan kekayaan Intelektual (KI).
3. Standar proses pengabdian kepada masyarakat, meliputi:
 - a. kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan;
 - b. pelayanan kepada masyarakat, penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan bidang keahliannya, peningkatan kapasitas masyarakat; atau pemberdayaan masyarakat;
 - c. wajib mempertimbangkan standar mutu, menjamin keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, serta keamanan pelaksana, masyarakat, dan lingkungan;
 - d. harus mengarah pada terpenuhinya capaian pembelajaran lulusan serta memenuhi ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi;
 - e. dilakukan dengan terarah, terukur, dan terprogram.
4. Standar penilaian pengabdian kepada masyarakat, yaitu penilaian terhadap:
 - a. proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat;
 - b. proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan secara terintegrasi dengan prinsip penilaian paling sedikit dari sisi edukatif, objektif, akuntabel, dan transparan;
 - c. kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses pengabdian kepada masyarakat;

- d. tingkat kepuasan masyarakat, terjadinya perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan pada masyarakat;
 - e. menggunakan metode dan instrumen yang relevan, akuntabel, dan dapat mewakili ukuran ketercapaian kinerja.
5. Standar pelaksana pengabdian kepada masyarakat merupakan kriteria minimal, meliputi:
 - a. kemampuan pelaksana dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat;
 - b. menguasai metode penerapan keilmuan sesuai dengan bidang keahlian, jenis kegiatan, serta tingkat kerumitan dan kedalaman sasaran kegiatan.
 6. Standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat, meliputi: sarana dan prasarana yang diperlukan, dan memenuhi standar mutu, keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan.
 7. Standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat, yaitu:
 - a. perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pengabdian kepada masyarakat;
 - b. menyusun dan mengembangkan rencana program pengabdian kepada masyarakat;
 - c. memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat;
 - d. memfasilitasi kegiatan peningkatan kemampuan pelaksana pengabdian kepada masyarakat, memberikan penghargaan kepada pelaksana pengabdian kepada masyarakat yang berprestasi, mendayagunakan sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat pada lembaga lain melalui kerja sama;
 - e. melakukan analisis kebutuhan yang menyangkut jumlah, jenis, dan spesifikasi sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat, serta menyusun dan menyampaikan laporan kegiatan pengabdian pada masyarakat.

8. Standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat, merupakan yaitu:
 - a. sumber pendanaan melalui dana internal perguruan tinggi, pendanaan pemerintah, kerja sama dengan lembaga lain, atau dana dari masyarakat;
 - b. digunakan untuk membiayai perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, pelaporan, serta diseminasi hasil pengabdian kepada masyarakat;
 - c. mekanisme pendanaan dan pembiayaan yang diatur berdasarkan ketentuan di perguruan tinggi;
 - d. perguruan tinggi wajib menyediakan dana pengelolaan pelaksana pengabdian kepada masyarakat;
 - e. perguruan tinggi tidak dibenarkan untuk mengambil *fee* dari pelaksana pengabdian kepada masyarakat.

Dengan penerapan delapan standar pengabdian kepada masyarakat yang telah diuraikan maka akan terlaksana budaya akademik pengabdian kepada masyarakat yang benar-benar mencerdaskan dan memberdayakan masyarakat yang dilakukan oleh dosen agar terhindar dari kebodohan dan kemiskinan.

Bab 5

Peran Pengembangan SDM Dalam Budaya Akademik

5.1 Pendahuluan

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

Dalam pendekatan politik dipahami bahwa manajemen SDM dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara mikro dan makro. Di mana aset yang terpenting yang dimiliki suatu institusi adalah SDM. Pengamatan yang sering dilaporkan banyak pakar, menurut Siagian (2008;3) meyakini 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, metode 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 teknis 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 seorang 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 sivitas akademika. Salah satu tantangan (*challenge*) bagi manajer pendidikan tinggi khususnya manajemen SDM yakni menghadirkan profesi dosen profesional di mana output 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?

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.

Mengingat bahwa tuntutan masyarakat dan tantangan yang semakin berat, banyak orang berharap bahwa Perguruan Tinggi mestinya memiliki sumber daya manusia yang tidak saja profesional dan bermutu melainkan juga sanggup membangun kepercayaan rakyat untuk bersama-sama menghadapi persoalan yang semakin kompleks. Oleh karena itu diperlukan pengkajian yang diikuti dengan analisis ilmiah yang dijadikan pegangan untuk mengatasi tantangan ke depan dalam meningkatkan mutu dan kinerja pendidikan tinggi secara menyeluruh dan terpadu. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu dalam pengembangan lembaga Pendidikan Tinggi. Program pengembangan Sumber daya Manusia harus menjadi unsur paling penting dalam pengembangan sebuah lembaga. Citra akademis suatu lembaga Pendidikan Tinggi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, beserta karya-karya keilmuan yang dihasilkan sebagai sumbangan untuk masyarakat maupun pengembangan bidang ilmu masing-masing.

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 dielaborasi dalam kajian ilmiah maupun kultural. (Arwildayanto, 2012)

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 *organizational 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 kultural yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

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

Bila salah satu instrumen Tri Dharma 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.

Konsep 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 di sekitarnya dan lingkungan tempatnya ia berada, sehingga eksistensi dosen di manapun ia berada tetap menjadi cahaya bagi alam

sekitarnya (HRD Indonesia). Karena dosen dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru, profesi berbasis keilmuan, kecendekiawanan dan intelektualitas.

5.2 Peran Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang aman dan cepat. Hal ini disebabkan karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan, atau lebih khusus lagi pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi.

Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya, begitu pun dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sehubungan dengan tuntutan ke arah profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, maka semakin dirasakannya desakan untuk peningkatan mutu pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan yang telah menjadi komitmen pendidikan nasional. Isu klasik yang selalu muncul selama ini adalah: usaha apa yang paling tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Oleh karenanya penting untuk memahami terlebih dahulu bagaimana mengelola pendidik dan kependidikan tersebut.

1. Definisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan Menurut Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk

menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

2. Definisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
3. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.
4. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik dan Kependidikan; Berdasarkan Undang-undang No. 20 tahun 2003 Pasal 39: (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama pendidik pada perguruan tinggi.

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-undang No.14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain:

1. Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
2. Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

5.3 Pengembangan Akademik Pada Perguruan Tinggi

Pengembangan program akademik merupakan upaya sistematis dan berencana yang dilakukan perguruan tinggi dalam rangka menata dan memperteguh peran dan fungsi sebagai lembaga pendidikan tinggi. Tuntutan terhadap peran perguruan tinggi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara tidak pernah berhenti, karena bangsa yang cerdas dan bermartabat adalah bangsa yang ditata oleh ilmu pengetahuan, teknologi maupun seni. Kedudukan dan peran strategis yang diemban perguruan tinggi, mengharuskan Lembaga ini secara terus menerus melakukan perubahan dan perbaikan dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi. Oleh karena itu, pengembangan akademik merupakan salah satu Langkah penting bagi perguruan tinggi dalam rangka memperkuat jati diri sebagai agen pembaharuan masyarakat (Putra, 2018)

Menurut Syahrizal (2009:146) pengembangan akademik dapat dilakukan melalui upaya penguatan kapasitas dosen/karyawan, pemanfaatan pendanaan, kapasitas mahasiswa, dan *stakeholders* lainnya. Adapun kegiatan yang dimaksud adalah:

Dosen dan Karyawan

1. Memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi dosen dan karyawan untuk meningkatkan kualitasnya.

2. Memberikan gaji dan tunjangan yang memadai dan cukup.
3. Memberikan pengangkatan jenjang karir yang jelas.
4. Memperkuat penelitian.
5. Meningkatkan fasilitas riset.
6. Membuat kebijakan yang senantiasa membuat dosen dan karyawan lebih menyenangkan.
7. Mengundang dosen asing atau dosen berprestasi di luar lembaganya.
8. Meningkatkan wawasan dosen dengan cara mengundang dan memperbanyak kuliah-kuliah utama, seminar ilmiah, penataran dan kegiatan ilmiah yang lain.
9. Meningkatkan dan menerbitkan karya-karya ilmiah dosen, baik melalui jalur ilmiah, buku atau lainnya.

Pendanaan

1. Diperlukan pendanaan yang cukup baik untuk pembangunan fasilitas pendidikan yang baru maupun untuk pemeliharaan gedung dan fasilitas kampus yang lama.
2. Diperlukan pendanaan yang cukup untuk operasional perguruan tinggi baik untuk gaji dan insentif, maupun biaya administrasi dan lain-lain.

Mahasiswa

1. Menerima mahasiswa baru harus hanya dari mereka yang mempunyai kualitas sehingga tidak dijumpai angka putus kuliah.
2. Membina mahasiswa sedemikian rupa sehingga membantu meningkatkan nilai tambah pendidikan dan seterusnya mampu membantu terwujudnya kemampuan kompetisi bagi perguruan tinggi tersebut.

Stakeholders lainnya

Memanfaatkan *stakeholder* lain untuk membantu perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan kompetisi. Misalnya dengan memanfaatkan peran alumni, donator dan anggota masyarakat lainnya.

Pengembangan SDM memiliki dua konsep. Pertama, adalah konsep normatif dan Kedua, konsep teknis. Konsep normatif berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar yang harus ada dalam kehidupan manusia dan menjadi patokan ideal untuk pelaksanaan konsep yang lebih *implementatif* (konsep teknis). Sedangkan konsep yang kedua, konsep teknis, adalah berkaitan dengan implementasi konsep pertama yang bersifat *conditioning* dan kasuistik. Kedua konsep itu selanjutnya mendasari pendekatan kajian pengembangan SDM pada praktik manajemen perguruan tinggi dalam tulisan ini. Manajemen pendidikan memasukkan pengembangan (development) sebagai salah satu fungsi dalam manajemen SDM, adapun fungsi yang lain, adalah: *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, compensation, continuity, security, bargaining, information* (Casterter, 1981, 51).

Tujuan dari pengembangan, adalah meningkatnya kinerja (performance) guna tercapainya efisiensi, efektivitas dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Adapun kinerja, yang menjadi tujuan "pengembangan", diartikan secara luas sebagai, "The actual program is put into operation" Borg (1979:608), merupakan variabel dependen yang signifikan memengaruhi baik secara parsial maupun serempak. Adapun kinerja pada dasarnya terbentuk dari kemampuan (ability) dan kemauan (motivation). Dengan demikian "pengembangan" dalam konteks tulisan ini adalah, "Upaya sistematis untuk memberdayakan komponen SDM perguruan tinggi melalui tindakan optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kinerja individu maupun kelompok". Selaras dengan pendapat Casterter (1982:275), pengembangan harus dipandang sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan perorangan agar lebih bertanggungjawab dalam sistem (Putra, 2018).

Efisiensi, efektivitas dan produktivitas merupakan konsep yang berlainan, walaupun ketiganya memasukkan unsur input dan output dalam mekanisme teknis penganalisisannya. Secara sederhana ketiganya dapat dibedakan, efisiensi berorientasi pada input, dan efektivitas berorientasi pada output, sedang produktivitas berorientasi pada keduanya. Dengan demikian dapat dikatakan produktivitas memiliki makna yang lebih luas dibanding dua konsep yang lainnya.

Dalam mengukur produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara:

1. pendekatan produktivitas total atau faktor ganda, yakni output dihadapkan dengan keseluruhan input yang dipakai;

- pendekatan parsial atau faktor tunggal, yakni output dihadapkan dengan satu input saja, misal, input SDM Dosen dalam konteks manajemen perguruan tinggi.

Menurut Shen (2012), budaya akademis universitas terutama terdiri dari pandangan akademis, semangat akademis, etika akademis dan lingkungan akademis. Budaya kampus di suatu universitas ditandai oleh individualitas, ciri akademik, keterbukaan, keunggulan, keragaman, dan kreativitas. Budaya akademik sebagaimana diatur dalam UU nomor 12 tahun 2012, adalah “seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari Ilmu Pengetahuan dan Teknologi sesuai dengan asas Pendidikan Tinggi.

Pengembangan budaya akademik dilakukan dengan interaksi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan, jenis kelamin, kedudukan sosial, tingkat kemampuan ekonomi, dan aliran politik. Interaksi sosial dilakukan dalam pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, penguasaan dan/atau pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta pengembangan Perguruan Tinggi sebagai lembaga ilmiah. Sivitas Akademika berkewajiban memelihara dan mengembangkan budaya akademik”.

5.4 Ciri-Ciri Budaya Akademik pada Perguruan Tinggi/Kampus

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Sejak awal pendirian organisasi sudah didesain budayanya. Tetapi dalam perjalanan organisasi budaya ini berkembang terus, dikembangkan oleh manusia yang ada di dalamnya.

Gareth menyatakan bahwa budaya organisasi berasal dari yaitu;

1. Karakteristik manusia di dalam organisasi; nilai-nilai personal dan kepercayaan individu pendiri dan pimpinan, yang membentuk karakter mereka, dapat menjadi sumber utama budaya organisasi.
2. Etika yang berlaku dalam organisasi; etika para pendiri, pimpinan dan anggota organisasi akan menjadi budaya bersama.
3. Property Right; Hak dan tanggung jawab dari masing-masing kelompok *stakeholder* internal dan menyebabkan pengembangan norma yang berbeda pada nilai dan sikap terhadap organisasi. *Property Right* adalah nilai-nilai budaya yang tertanam dalam etika individu dalam organisasi, kelompok profesional dan masyarakat di sekitar organisasi.
4. Struktur organisasi; struktur organisasi adalah bagian dari desain organisasi, yang di dalamnya terdapat budaya dan nilai-nilai yang akan dikembangkan.

Budaya Akademik (*Academic culture*) dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik di lembaga pendidikan. Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (*civilized society*) dan bangsa secara keseluruhan. Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik bukan perkara yang mudah. Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut.

Kata akademik berasal dari bahasa Yunani yakni *academos* yang berarti sebuah taman umum (plaza) di sebelah barat laut kota Athena. Nama *Academos* adalah nama seorang pahlawan yang terbunuh pada saat perang legendaris Troya. Pada plaza inilah filosof Socrates berpidato dan membuka arena perdebatan tentang berbagai hal. Tempat ini juga menjadi tempat Plato

melakukan dialog dan mengajarkan pikiran-pikiran filosofisnya kepada orang-orang yang datang. Sesudah itu, kata *acadomos* berubah menjadi akademik, yaitu semacam tempat perguruan. Para pengikut perguruan tersebut disebut *academist*, sedangkan perguruan semacam itu disebut *academia*. Berdasarkan hal ini, inti dari pengertian akademik adalah keadaan orang-orang bisa menyampaikan dan menerima gagasan, pemikiran, ilmu pengetahuan, dan sekaligus dapat mengujinya secara jujur, terbuka, dan leluasa.

Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Pemilikan budaya akademik ini seharusnya menjadi idola semua insan akademisi perguruan tinggi, yakni dosen dan mahasiswa. Derajat akademik tertinggi bagi seorang dosen adalah dicapainya kemampuan akademik pada tingkat guru besar (profesor). Sedangkan bagi mahasiswa adalah apabila ia mampu mencapai prestasi akademik yang setinggi-tingginya.

Budaya Akademik (Academic Culture) merupakan suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh masyarakat akademik khususnya di Lembaga Pendidikan atau Kampus. Budaya akademik cenderung diarahkan pada budaya kampus (campus culture) yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan intelektual, tetapi juga kejujuran, kebenaran, dan pengabdian kepada kemanusiaan, sehingga secara keseluruhan budaya kampus adalah budaya dengan nilai-nilai karakter positif. Nilai-nilai utama karakter inilah yang sebenarnya menjadi penunjang atau penopang utama dalam proses terciptanya budaya akademik. Budaya akademik seharusnya dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik serta seharusnya sudah melekat dalam diri semua orang akademisi perguruan tinggi, baik dosen maupun mahasiswa. Sebab, pada dasarnya budaya akademik juga merujuk pada cara hidup masyarakat ilmiah yang majemuk (multikultural) yang bernaung dalam sebuah institusi yang berdasarkan pada nilai-nilai kebenaran ilmiah dan objektivitas.

Ciri-ciri perkembangan budaya akademik mahasiswa dapat dilihat dari berkembangnya kebiasaan membaca dan menambah pengetahuan serta wawasan, kebiasaan menulis, diskusi ilmiah, optimalisasi organisasi kemahasiswaan, dan proses belajar mengajar. Norma-norma akademik merupakan hasil dari proses belajar dan latihan. Hal tersebut bisa dilakukan oleh individu atau masyarakat sebagai bagian dari akademik melalui rekayasa faktor lingkungan. Di antaranya, dapat dilakukan melalui strategi seperti

keteladanan, intervensi, pembiasaan yang dilakukan secara konsisten, dan penguatan.

Perkembangan dan pembentukan budaya akademik memerlukan pengembangan keteladanan yang ditularkan, intervensi melalui proses pembelajaran, pelatihan, pembiasaan terus-menerus dalam jangka panjang yang dilakukan secara konsisten dan penguatan serta harus dibarengi dengan nilai-nilai luhur yang diterapkan oleh perguruan tinggi.

Ada beberapa nilai utama dalam karakter budaya akademik yang perlu dikembangkan oleh mahasiswa di antaranya:

1. Jujur (Trustworthiness); Kejujuran merupakan salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang mahasiswa, karena dalam dunia pendidikan khususnya dalam budaya akademik sikap jujur itu sangat penting. Sifat yang jujur dapat melatih mahasiswa untuk selalu bertanggung jawab atas tugas dan amanah yang telah diterimanya. Namun yang menjadi fenomena di kalangan mahasiswa saat ini yaitu budaya ketidakjujuran mahasiswa. Di antaranya budaya ketidakjujuran mahasiswa yaitu menyontek, plagiasi, titip absen, dan lain-lain.
2. Berlaku Hormat (Respect); Sebagai seorang mahasiswa hendaknya selalu memiliki sikap hormat serta sopan santun, baik itu kepada dosen, teman, maupun karyawan. Rasa hormat bisa dicontohkan dengan cara berbicara yang halus kepada orang lain, bertindak yang sopan baik itu di dalam atau di luar kelas serta apabila bertemu dengan dosen atau teman hendaknya menyapa. Sesama mahasiswa juga hendaknya saling menghormati dan menghargai satu sama lain supaya tidak terjadi perselisihan atau pertengkaran antar mahasiswa sehingga tercipta kondisi yang aman, tertib, dan damai.
3. Tanggung Jawab (Responsibility); Mahasiswa harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, misalnya dengan cara belajar yang giat dan rajin, niat kuliah dan tidak suka membolos, tidak suka titip absen, mengerjakan tugas tepat waktu, tidak suka mencontek, masuk kelas tepat waktu, disiplin, serta berkeinginan dan berusaha keras untuk lulus tepat waktu.

4. Kepedulian (Caring); Penumbuhan sikap peka dan peduli mahasiswa terhadap kondisi di sekitarnya juga sangatlah penting dan itu memang harus diterapkan sejak awal. Contoh kecil, ketika pas waktu akan mulai perkuliahan dan pada saat itu kondisi papan tulis yang di depan kelas masih kotor, maka mahasiswa juga harus tanggap dan sadar akan itu. Sehingga tidak harus nunggu diperintah oleh dosen dulu namun ia juga langsung cepat-cepat bertindak untuk membersihkan papan tulis tersebut. Selain itu, ketika ada salah satu teman yang sedang kesusahan bisa saling membantu atau tolong menolong dan menghibur satu sama lain, bukan malah bersikap acuh tak acuh atau tidak peduli.
5. Religius; Sikap religius untuk mahasiswa juga sangat dibutuhkan, sehingga mereka tidak hanya fokus pada masalah pendidikannya saja, akan tetapi juga ingat kepada sang pencipta yaitu Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan segalanya pada mereka. Dengan sifat religius yang dimiliki juga dapat mengarahkan mahasiswa untuk selalu berbuat baik, serta mengenal mana yang baik dan yang buruk.
6. Keseimbangan antara religiusitas dan intelektualitas di kalangan mahasiswa sangat diperlukan. Sebab mahasiswa nantinya akan terjun langsung ke masyarakat dan diharapkan memiliki moral dan sikap yang baik agar bangsa ini terus maju ke depannya. Mahasiswa yang ideal, tentunya harus bisa bersikap disiplin. Disiplin dalam berbagai hal, baik dalam kegiatan akademik maupun non-akademik. Misalnya, selalu disiplin dalam perkuliahan (rajin kuliah, tepat waktu, mengerjakan tugas dengan baik dan mengumpulkan tepat waktu, dan lain-lain). Sedangkan disiplin dalam kegiatan keorganisasian (menjalankan jabatan yang diamanahkan dengan sebaik-baiknya), dan tentunya disiplin dalam *manage* waktu yang dimiliki sebagai seorang mahasiswa.

Tidak hanya itu, seorang mahasiswa yang ideal juga harus mampu berkomunikasi dengan baik (komunikatif). Sebagai seorang mahasiswa yang ideal, juga dituntut untuk bisa bersosialisasi dan berkomunikasi dengan baik sebagai bekal seorang mahasiswa dalam mengarungi kegiatan kemasyarakatan

setelah lulus kelak. Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi yang memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat dan bangsa secara keseluruhan.

Budaya akademik adalah budaya universal, yang dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik perguruan tinggi merupakan pekerjaan yang tidak mudah, sebab diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut. Kegiatan akademik pada institusi pendidikan tinggi tidak lepas dari Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena kegiatan pengabdian kepada masyarakat lebih banyak bersifat akademik-ilmiah, maka sebenarnya kegiatan akademik adalah paling menonjol pada institusi pendidikan. Kegiatan akademik yang menjadi fokus perhatian utama dalam menilai perilaku institusi pendidikan tinggi, semakin intensif kegiatan akademik semakin baik pula perilaku institusi itu, dan demikian sebaliknya.

Pendidikan tinggi dapat dikatakan berkualitas jika produk pendidikan dapat langsung diserap oleh pemakai lulusan itu, sebagai sisi lain dari upaya melihat kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat secara ekonomis. Pendidikan itu membentuk manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kepribadian dan semangat kebangsaan, cinta tanah air dan seterusnya, yang pada akhirnya dapat membangun diri sendiri serta bersama-sama membangun bangsanya.

Bagi mahasiswa, faktor-faktor yang dapat menghasilkan prestasi akademik adalah terprogramnya kegiatan belajar, kiat untuk mencari referensi aktual dan terbaru, diskusi substansial akademik, dan sebagainya. Dengan melakukan aktivitas seperti itu diharapkan dapat dikembangkan budaya mutu (quality culture) yang secara bertahap dapat menjadi kebiasaan dalam perilaku tenaga akademik dan mahasiswa dalam proses pendidikan di perguruan tinggi.

Untuk membangun budaya akademik dalam suatu perguruan tinggi, ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi. Pertama, adanya sumber daya manusia, terutama staf pengajarnya yang mempunyai keunggulan akademik dan mempunyai dedikasi tinggi untuk pengembangan keilmuan. Kedua, menguasai tradisi akademik yang unggul, melalui penyusunan kurikulum yang aktual, realistis, dan berorientasi ke depan, melalui proses belajar mengajar

dialogis, bebas, dan objektif, serta dikembangkan dalam diskusi, seminar, penelitian, penerbitan buku dan jurnal ilmiah, yang disebarluaskan kepada masyarakat. Ketiga, tersedianya sarana dan prasarana akademik yang memadai, seperti lingkungan kampus yang bersih dan nyaman, perpustakaan yang lengkap, dan laboratorium yang modern (Multazam, 2019).

Peranan pengembangan kebudayaan bukan hanya tercermin dalam kesempatan sivitas akademika untuk mempelajari dan mengapresiasi budaya pertunjukan melainkan juga pengembangan dan apresiasi budaya perilaku intelektual dan moral masyarakat akademik dalam menyongsong keadaan masa depan. Perguruan tinggi merupakan wadah pembinaan intelektualitas dan moralitas yang mendasari kemampuan penguasaan iptek dan budaya.

5.5 Budaya Akademik di Perguruan Tinggi

Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik bukan perkara yang mudah. Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut. Pemilikan budaya akademik ini seharusnya menjadi idola semua insan akademisi perguruan tinggi, yakni dosen dan mahasiswa. Derajat akademik tertinggi bagi seorang dosen adalah dicapainya kemampuan akademik pada tingkat guru besar (profesor). Sedangkan bagi mahasiswa adalah apabila ia mampu mencapai prestasi akademik yang setinggi-tingginya.

Perguruan Tinggi merupakan bagian dari Sistem Pendidikan Nasional yang menerapkan disiplin nasional melalui masyarakatnya yaitu para sivitas akademika dengan cara mengamalkan tri dharma Perguruan Tinggi. Tridharma sendiri merupakan hal-hal dasar yang harus ada saat menjalani aktivitas akademik, hal-hal tersebut di antaranya yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat. Dasar dan tanggung jawab tersebut dilakukan secara terus-menerus dan dikembangkan secara beriringan. Pengamalan yang dilakukan secara terus-menerus akan menimbulkan suatu kebiasaan, sehingga dapat meningkatkan implementasi budaya akademik di kalangan sivitas akademika

yang ditandai dengan ciri-ciri perkembangan budaya akademik yang sudah dijelaskan di atas.

Kegiatan akademik pada institusi pendidikan tinggi tidak lepas dari tridarma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena kegiatan pengabdian kepada masyarakat lebih banyak bersifat akademik-ilmiah, maka sebenarnya kegiatan akademik adalah paling menonjol pada institusi pendidikan. Kegiatan akademik lah yang menjadi fokus perhatian utama dalam menilai perilaku institusi pendidikan tinggi, semakin intensif kegiatan akademik semakin baik pula perilaku institusi itu, dan demikian sebaliknya (Multazam, 2019).

Institusi pendidikan dapat dikatakan berkualitas, jika institusi pendidikan itu mencapai tingkat produktivitas tertentu. Produktivitas mengandung arti efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti sejumlah lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tinggi dengan kualitas tertentu, sedangkan efisiensi berarti keserasian yang diperoleh atau yang timbul dalam proses mencapai efektivitas itu. Pendidikan tinggi dapat dikatakan berkualitas jika produk pendidikan dapat langsung diserap oleh pemakai lulusan itu, sebagai sisi lain dari upaya melihat kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat secara ekonomis. Pendidikan itu membentuk manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki kepribadian dan semangat kebangsaan, cinta tanah air dan seterusnya, yang pada akhirnya dapat membangun diri sendiri serta bersama-sama membangun bangsanya.

Pendidikan tinggi adalah wahana akademik dan merupakan tempat berkumpulnya pada ilmuwan di mana pengelolaannya harus mengakomodir semua unsur dan kepentingan di dalamnya secara profesional. Atmosfer akademik akan tercipta jika sivitas akademika yang merupakan 3 unsur utama di dalam pendidikan Tinggi yaitu dosen, mahasiswa dan pegawai harus bisa bersinergi dalam memainkan perannya.

Keberadaan dan keberhasilan sebuah lembaga Pendidikan Tinggi sangat tergantung pada input, proses, output dan *outcome*, yang mana semua tahapan ini harus dikendalikan oleh seorang pemimpin yang mumpuni dalam bidangnya. Mengacu pada lingkup dan tugas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (pegawai) maka pimpinan di Pendidikan Tinggi (kampus) dapat dibagi menjadi dua kelompok: pertama, para pemimpin struktural seperti dekan dan stafnya, rektor dan stafnya; kedua para pemimpin

ilmu yang memimpin kelompok ilmu, dihormati oleh prosesnya, mempunyai pengikut keilmuan, mahasiswa, peneliti, maupun masyarakat umum.

Budaya akademik cenderung diarahkan pada kebiasaan yang berlaku di dalam perguruan tinggi (kampus) yang mengarah pada peningkatan intelektual warganya, di samping itu juga harus meningkatkan kejujuran, kebenaran dan pengabdian kepada kemanusiaan. Atau lebih jelasnya keseluruhan budaya akademik dalam perguruan tinggi adalah budaya yang syarat dengan nilai-nilai karakter positif. Budaya akademik harus menunjukkan karakteristik khasnya yang dapat diidentifikasi melalui nilai, sikap, kebiasaan-kebiasaan yang terkandung di dalamnya dan dipraktikkan dalam segala tindakan para warga kampus

Budaya merupakan fenomena sosial yang dihasilkan oleh seluruh orang dalam waktu dan tempat tertentu dalam memengaruhi perilaku kelompok tersebut secara alami. Budaya akademik harus dibangun secara berkelanjutan dengan melewati tantangan-tantangan yang mungkin sangat banyak. Artinya proses membangun budaya akademik tersebut tidak boleh terhenti hanya karena dihadapkan pada tantangan. Maka seiring dengan perjalanan waktu, budaya tersebut akan mengalami perkembangan yang akan menuju kepada tujuan yang diharapkan.

Bab 6

Peran Teknologi Informasi Dalam Budaya Akademik

6.1 Pendahuluan

Hubungan antara Teknologi Informasi dengan dunia pendidikan bisa termasuk dikatakan sebagai *love-hate relationship*. Mengapa demikian? Terkadang mereka tidak bisa disatukan karena memiliki banyak masalah, terkadang malah saling membutuhkan satu sama lain. Bahkan sudah dari beberapa dekade yang lalu dikemukakan beberapa karakter gap yang terjadi antara penggunaan Teknologi Informasi dengan Budaya Akademik.

Penulis sendiri mengalami kendala ketika berencana untuk memberikan pelatihan tentang penggunaan Teknologi Informasi kepada guru di daerah beberapa tahun silam, namun rencana positif ini ditolak karena Teknologi Informasi masih dirasakan sebagai ‘barang mewah’ yang masih bisa digantikan dengan cara yang biasa. Dan juga sebelum pandemi melanda dunia, banyak sekolah di Indonesia dan bahkan di beberapa negara seperti Swedia, Spanyol, Kanada, dan Australia; melarang penggunaan telepon genggam di sekolah dengan beberapa alasan (Yulianingsih, 2018; Baker, 2019).

Tabel 6.1: Gap antara Teknologi Informasi dengan Pendidikan Tinggi (Ayers, 2004)

Teknologi Informasi	Pendidikan Tinggi
Dinamis	Stabil
Kompetitor baru di bidangnya selalu bermunculan	Peringkat atas tidak mungkin tergoyahkan
Muda	Kuno
Ada di mana-mana	Lokasi sangat spesifik
Didesain untuk transparan	Buram
Kebutuhan hasil yang instan	Kesabaran adalah yang utama
Kemungkinan menghasilkan keuntungan yang besar	Keuntungan yang kecil

Penulis sendiri mengalami kendala ketika berencana untuk memberikan pelatihan tentang penggunaan Teknologi Informasi kepada guru di daerah beberapa tahun silam, namun rencana positif ini ditolak karena Teknologi Informasi masih dirasakan sebagai ‘barang mewah’ yang masih bisa digantikan dengan cara yang biasa. Dan juga sebelum pandemi melanda dunia, banyak sekolah di Indonesia dan bahkan di beberapa negara seperti Swedia, Spanyol, Kanada, dan Australia; melarang penggunaan telepon genggam di sekolah dengan beberapa alasan (Yulianingsih, 2018; Baker, 2019).

Perlu diketahui di sini bahwa budaya akademik yang dimaksud merupakan sebuah karakteristik budaya organisasi universitas yang membentuk sebuah sistem kepercayaan, nilai, dan aksi yang dipegang oleh Sivitas Akademika, sifatnya tergantung dari setiap universitas dan disiplin ilmu tertentu (Sułkowski, 2016; Sarmadi et al., 2017). Partisipan dalam Sivitas Akademika ini melingkupi dosen, staf penunjang akademik, dan mahasiswa. Dan beberapa literatur membuktikan bagaimana Teknologi Informasi ada untuk membantu mentransformasi Pendidikan Tinggi (Garrison and Akyol, 2009; Arkorful and Abaidoo, 2015; Trinidad and Ngo, 2019).

Lebih lagi dalam masa pandemi ini peran Teknologi Informasi semakin krusial. Setiap negara memiliki respons yang bervariasi, baik itu tidak merespons, sampai ke strategi dalam menjaga jarak di kampus, dan bahkan pengembangan ulang kurikulum yang cepat untuk dapat mengimplementasikan pembelajaran daring (Crawford et al., 2020). Lantas apa saja peran Teknologi Informasi dalam Budaya Akademik? Bagian selanjutnya akan memaparkan kelebihan dan kekurangan, setelah itu

mengevaluasi Teknologi Informasi tertentu yang bisa digunakan, lalu contoh implementasi nyata dan rekomendasi pengembangan di masa depan.

6.2 Peran

Pada dasarnya Teknologi Informasi berperan sebagai alat pendukung, setidaknya ada 3 peran Teknologi Informasi dalam Budaya Akademik—media pembelajaran, sumber pembelajaran, penunjang administratif, komunitas (Hamidi et al., 2011; Tondeur, 2018; Bernacki, Greene and Crompton, 2020).

6.2.1 Media Pembelajaran

Dalam mencapai tujuan pembelajaran diperlukan sebuah media sebagai penyalur yang menarik perhatian pembelajar (Mulyawati and Windiyani, 2020). Aplikasi kuis daring seperti Quizizz bisa menjadi salah satu contohnya. Quizizz adalah alat asesmen formatif yang menyenangkan dan dapat menyesuaikan dengan kecepatan pembelajar (Shamil, 2020). Penggunaannya pun ternyata membawa dampak positif terhadap pengalaman pembelajaran—baik itu dari sisi keterlibatan dan juga hasil pembelajaran (Zhao, 2019). Dan dalam kegiatan belajar mengajar dari penulis diri sendiri menemukan bahwa penggunaan Quizizz sangat membantu dalam memberi materi, mengevaluasi, dan membuat diskusi lebih hidup (Purba *et al.*, 2020)(Pakpahan *et al.*, 2020)(Abi Hamid *et al.*, 2020).

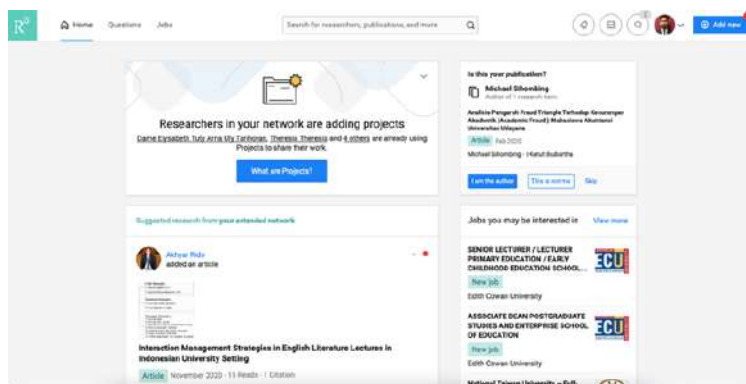
6.2.2 Sumber Pembelajaran

Pendidik bukanlah satu-satunya sumber pembelajaran, namun juga lingkungan, dan sumber materi lainnya seperti buku, grafik, video, dan materi elektronik lainnya (Okongo et al., 2015). Sumber audio cukup populer di era digital sekarang ini. Kita bisa banyak menemukan jutaan atau bahkan milyaran video di YouTube. Walaupun menemukan beberapa tantangan, namun YouTube sangat direkomendasikan untuk digunakan dalam mengajar di konteks mahasiswa keperawatan di perguruan tinggi karena dapat meningkatkan keterlibatan pembelajar, otonomi belajar, mengembangkan kemampuan pembelajaran (Clifton and Mann, 2011; Recard, Sembel and Hasibuan, 2020).

6.2.3 Komunitas

Pengetahuan dan teknologi sangat cepat berkembang di masyarakat kita ini, dan kita tidak boleh puas mendapatkan informasi dari lingkungan kampus kita, di sini kita memerlukan Teknologi Informasi untuk berinteraksi sampai ke skala internasional (Hamidi et al., 2011). Teknologi Informasi yang bisa digunakan untuk membantu adalah Teknologi *mobile*, teknologi dapat berinteraksi ke beberapa konteks seperti media, pendidik, sesama teman kerja, ahli di bidangnya, dan juga dunia yang lebih luas (Bernacki, Greene and Crompton, 2020).

Dalam budaya akademik, Sivas Akademika biasanya mengikuti konferensi, seminar, ataupun simposium untuk membangun jejaring. Namun, karena kondisi pandemi ini pesta akademik itu harus pindah ke dunia maya—Zoom, Cisco Webex, GoToMeeting, Microsoft, Teams, dan Google Hangout. Banyak tantangan yang dialami, dan tidak sedikit juga hal baru yang baik didapatkan, dan yang kemudian terus akan dikembangkan (Rundle, Husayn and Dellavalle, 2020).



Gambar 6.1: Ilustrasi Laman ResearchGate (ResearchGate, 2021)

Berbicara dunia maya, media sosial memiliki peran yang tak kalah penting. Dalam memperluas jejaring yang lebih cepat, akademisi perlu membangun reputasi, dan itu dapat dibantu oleh media sosial (Ovadia, 2013). Adapun media sosial yang populer di antara kalangan akademisi dalam mempromosikan karya ilmiahnya adalah ResearchGate dan Academia.edu (Ovadia, 2014; Duffy and Pooley, 2017). Terkadang media sosial yang lebih kasual juga dapat membantu, penulis mengikuti beberapa grup para pengajar bahasa Inggris, profesi dosen, dan area riset di Facebook, di sana lalu

mendapatkan kenalan baru dan berujung proyek penelitian bersama ataupun menjaga relasi sesama akademia dengan situasi yang lebih kasual. Beberapa kali saya juga memiliki kesempatan untuk mengundang rekan baru untuk menjadi dosen tamu di kelas saya sesuai keahlian dan bidang riset yang mereka miliki, itu semua karena bantuan media sosial.

6.3 Kelebihan dan Kekurangan

Arkorful and Abaidoo (2015) menjabarkan kelebihan dan kekurangan dalam penggunaan Teknologi Informasi di Pendidikan Tinggi.

6.3.1 Kelebihan

Fleksibilitas

Dengan bantuan Teknologi Informasi, kegiatan belajar mengajar bisa lebih bebas, mahasiswa bisa belajar di manapun, kapan pun, dan apapun; berkomunikasi dengan sesama mahasiswa, staf Kampus, dan dosen; menentukan model pembelajaran yang personal sesuai karakter pribadi; dan ini termasuk melanjutkan studi sambil bekerja (Koppi A J et al., 1998).

Dalam situasi pandemi ini yang memaksa manusia untuk tinggal di rumah dan menjaga jarak, peran teknologi sangatlah membantu. Ketika ruangan kelas bukan lagi tempat bertemunya dosen dan mahasiswa dalam melakukan aktivitas belajar mengajar, kita dapat menggunakan *video conference* seperti Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, dll yang dapat mempertemukan kita di ruangan virtual dari Doloksanggul, Tangerang, Manado, atau Papua secara sinkronus. Kualitasnya pun terus dikembangkan dari segi kesehatan, psikologis, maupun praktis (Oeppen, Shaw and Brennan, 2020; Rubinger et al., 2020).

Teknologi Informasi juga dapat membantu berkomunikasi ketika para dosen perlu rapat fakultas atau mahasiswa dalam rapat organisasi. Dan yang terakhir, bagi para pekerja yang ingin melanjutkan kuliah, banyak Pendidikan Tinggi yang menawarkan program kuliah daring, sehingga mereka yang sibuk bekerja di jam kerja, dapat kuliah di malam hari dan akhir pekan dari rumah atau dari tempat dia bekerja.



Gambar 6.2: Ilustrasi Pembelajaran Jarak Jauh (The Journal, 2021)

Biaya

Penggunaan Teknologi Informasi dapat membantu efisiensi biaya (Aswati et al., 2015). Setiap Sivitas Akademika tidak perlu mengeluarkan ongkos perjalanan untuk berkumpul ke kampus dan kembali ke rumah. Kemudian, biaya sewa/ pembelian dan perawatan gedung yang mahal untuk ruang kelas juga bisa dipangkas karena memang tidak membutuhkan ruang fisik, digantikan dengan ruang virtual.

Kemudahan dan Kegunaan

Setiap aplikasi Teknologi Informasi diciptakan untuk membuat suatu pekerjaan menjadi lebih mudah dan efektif. Dalam berbagi pengetahuan, baik itu berkomunikasi di dunia virtual, berbagi catatan kuliah, mencari sumber pengetahuan yang terpercaya, dan mencatat materi perkuliahan, mahasiswa di Cyprus menemukan teknologi sangat membantu mereka, aplikasi yang mereka sukai antara lain adalah Edmodo, Google Scholar, Twitter, Instagram, dan Evernote (Ozdamli and Cavus, 2020).

Sumber Daya Manusia

Dosen dan tenaga pendidik yang dapat menggunakan Teknologi Informasi dapat mempermudah pekerjaannya, sehingga dapat mengefisiensi produktivitas SDM (Aswati et al., 2015). Misalnya Artificial Intelligence

(Kecerdasan Buatan) dapat membantu beberapa pekerjaan yang biasa dilakukan oleh pengajar dan tenaga pendidik (Popenici and Kerr, 2017).

Personal

Dengan konsep pembelajaran asinkronus, mahasiswa dapat menentukan kecepatan belajar, atau dapat mengerjakan tugas sesuai waktu yang kita suka—mengerjakan di pagi buta (*early bird*) atau tengah malam (*night owl*). Performa asinkronus sudah teruji oleh Cerro Martínez, Guitert Catasús and Romeu Fontanillas (2020), di mana peserta didik menunjukkan peningkatan pembelajaran. Dalam implementasinya juga dapat dipadukan dengan pendekatan yang lebih spesifik seperti *Self-Regulated Learning* yang diterapkan di Kampus khusus wanita di Korea Selatan (Kim et al., 2018), kelompok yang melakukan *Self-Regulated Learning* dalam pembelajaran asinkronus lebih belajar secara teratur dan mencari bantuan secara mandiri dari berbagai sumber di internet. Pembelajaran asinkronus juga dapat divariasikan dengan media pembelajaran lain seperti *Virtual Reality* untuk meningkatkan keterlibatan peserta didik (Madathil et al., 2017).

Tak ada gading yang tak retak, setelah mengetahui beberapa kelebihan penggunaan Teknologi Informasi dalam budaya akademik, kali ini kita akan mengulas tentang kekurangannya (Arkorful and Abaidoo, 2015; Leontyeva, 2018)

6.3.2 Kekurangan

Efektivitas

Meskipun belajar menggunakan Teknologi Informasi menawarkan banyak hal, namun ada beberapa kondisi bahwa metode pembelajaran tatap muka lebih baik. Persiapan dan proses pelaksanaannya lebih mudah. Dalam kondisi yang ekstrem selama pandemi ini, banyak peserta didik dan pendidik mengalami masalah secara khusus di infrastruktur itu sendiri; baik itu gawai dan koneksi internet (Kemendikbud, 2021). Masalah infrastruktur juga ditemukan di konteks perguruan tinggi di Filipina, kecepatan dan keamanan internet perlu ditingkatkan karena mereka membutuhkannya dalam mengajar menggunakan media sosial (Dumpit and Fernandez, 2017).

Kecurangan dan Plagiarisme

Dengan kemudahan yang ditawarkan, Teknologi Informasi membuka kesempatan untuk melakukan kecurangan dan plagiarisme dengan lebih cepat

dan mudah. Kecurangan akademik dan plagiarisme dapat ditemukan di tiga bentuk asesmen—ujian tatap muka, tugas makalah, dan ujian daring. Mereka berkomunikasi dengan orang lain dan mencari jawaban menggunakan gawai mereka dalam ujian tatap muka, dan menulis makalah mereka melakukan plagiat dan ‘ghost writing’, dan untuk ujian daring mereka berkomunikasi dengan orang lain dan menjiplak dari gawai selama ujian berlangsung (Peytcheva-Forsyth, Aleksieva and Yovkova, 2018).

Interaksi Sosial

Dalam implementasi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) sangatlah membutuhkan dukungan Teknologi Informasi dalam berinteraksi sesama Sivitas Akademika, namun disitulah kekurangannya. Sebuah studi di perguruan tinggi di Afrika menemukan adanya masalah kesehatan jiwa yang hebat yang dialami oleh dosen dan staf akademik (Poalses and Bezuidenhout, 2018). Dalam konteks pandemi juga ditemukan isu yang sama dan diklasifikasikan lebih detail lagi menjadi tiga bagian—masalah yang terkait dengan studi, masalah yang terkait dengan keterampilan, dan masalah lingkungan sekitar (Lister, Seale and Douce, 2021).



Gambar 6.3: Ilustrasi pelatihan untuk pendidik Bahasa Inggris sebelum pandemi Covid-19

Biaya dan Waktu

Walaupun sebelumnya dinyatakan bahwa Teknologi Informasi membantu dalam segi biaya dan waktu, namun tetap ada beberapa konteks yang berbicara sebaliknya. Di sistem pendidikan Israel misalnya, menyatakan bahwa investasi teknologi perlu dipertanyakan kembali karena biayanya yang mahal dalam pembelian perangkat keras, perangkat lunak, dan pelatihan bagi pengguna (Angrist and Lavy, 2002). Dari pengalaman pribadi penulis sendiri menemukan bahwa suatu institusi mengurungkan kembali niatnya untuk melakukan kerja sama dengan perusahaan teknologi pendidikan karena harus mempekerjakan tim Teknologi Informasi dari pihak ketiga lainnya untuk membantu memelihara perangkat lunak terkait.

Beberapa studi menyatakan sikapnya untuk kembali merefleksikan budaya akademik setelah pandemi Covid-19 melanda dunia, pendidikan tidak lagi sama seperti yang sebelumnya (Madeshia and Verma, 2020; Wang et al., 2020; Williamson, Eynon and Potter, 2020). Perubahan atau transformasi yang dapat dipakai adalah salah satunya dengan penggunaan Teknologi Informasi (Eberwein, 2012; Arkorful and Abaidoo, 2015; Bates et al., 2020). Semoga ini dapat menjawab paradoks di awal tentang hubungan antara pendidikan dan Teknologi Informasi, apakah kawan atau lawan, itu kembali ke diri kita masing-masing sebagai pendidik setelah membaca pemaparan dari bab ini.

Bab 7

Dosen Sebagai Pendidik Profesional

7.1 Pendahuluan

Guru dan dosen memiliki peran penting dalam rangka membangun peradaban bangsa. Hal ini sebagai wujud pengembangan profesionalisme guru dan dosen dalam mendidik, membimbing, mengevaluasi, dan menindaklanjuti proses belajar-mengajar di sekolah dan kampus kepada peserta didik serta mahasiswa. Seorang guru dan dosen harus memiliki visi yang jelas dan tegas untuk menjadi seorang guru dan dosen profesional, kreatif, serta berkarakter. Oleh karena itu, seorang guru dan dosen harus memiliki niat yang tulus dan ikhlas untuk menjalani profesinya.

Niat tulus dan ikhlas ini harus dimiliki oleh seorang guru dan dosen sejak dini. Artinya komitmen dan loyalitas kepada lembaga tempat mengajar harus dimiliki sejak masuk atau terdaftar sebagai seorang guru dan dosen. Dengan demikian, akan terbentuklah karakter kuat dan komitmen diri sebagai seorang guru dan dosen itu karena visi “mendidik dengan hati” dan bukan “mendidik karena materi”. Apabila seorang guru dan dosen sudah memiliki komitmen kuat maka dalam konteks apa pun dia akan selalu mengutamakan pendidikan menjadi tujuan akhir pengabdianya.

Komitmen dan keyakinan untuk mengabdikan diri menjadi guru dan dosen profesional, kreatif serta berkarakter adalah sebuah panggilan jiwa dan pilihan hidup untuk mengabdikan diri kepada NKRI dan juga menjadi ladang amal untuk kemaslahatan umat di dunia dan akhirat. Dengan demikian, akan diperoleh generasi-generasi penerus bangsa yang selalu mendahulukan kepentingan umat daripada kepentingan pribadi atau golongan di negeri ini (Rohmadi, 2021).

7.2 Dosen Sebagai Pendidik

Pendidikan karakter di perguruan tinggi tidak dapat ditawar lagi dewasa ini. Salah satu unsur yang terlibat dalam pendidikan karakter adalah dosen. Dalam proses pembelajaran di kelas seorang dosen tidak hanya menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga harus menjiwai seluruh proses pembelajaran dengan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, keterbukaan, saling menghargai, tanggung jawab, dan sebagainya. Dengan kata lain, seorang dosen tidak saja dituntut memiliki kemampuan intelektual, tetapi juga memiliki kemampuan emosional dan spiritual. Tujuannya adalah agar dapat membuka mata hati mahasiswa yang belajar agar memiliki kemampuan intelektual yang dapat dipercaya dan juga memiliki karakter-karakter bangsa yang berasal dari nilai-nilai luhur (Azhari and Alaren, 2017).



Gambar 7.1: Dosen Sebagai Pendidik (Billy, 2016)

Keteladanan seorang dosen tertanam dalam benak peserta didik jika dalam interaksi dosen dan para mahasiswa dilakukan secara profesional. Proses pemindahan keteladanan diri, pengetahuan diri, dan perilaku profesional seorang dosen kepada peserta didik, dibutuhkan teknik yang disebut dengan teknik mendampingi, menolong, dan mendidik.

Ada enam dimensi karakter yang bersifat universal bagi dosen (Azhari and Alaren, 2017):

1. *Trustworthiness*; seorang dosen dapat menjadikan dirinya dapat dipercaya jika memiliki kejujuran, integritas, loyalitas, dan reliabilitas. Dosen seperti ini tidak mungkin berbohong, mengutamakan institusinya sendiri dari pada institusi lainnya, dan konsisten antara kata dan perbuatan.
2. *Respect*; seorang dosen yang memiliki karakter ini akan selalu menghormati dan menghargai orang lain tanpa memandang latar belakang yang menyertainya, termasuk latar belakang keilmuan, menjunjung tinggi harkat dan martabat rekan sejawat dan para mahasiswa, memiliki sikap toleransi yang tinggi, dan mudah menerima semua mahasiswanya dengan tulus.
3. *Responsibility*; seorang dosen yang memiliki karakter bertanggung jawab senantiasa akan menunjukkan dirinya dan yang telah diperbuat. Watak ini akan melahirkan kerja keras dan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai prestasi terbaik.
4. *Fairness*; seorang dosen memiliki watak ini ketika memberikan penilaian terhadap para mahasiswanya. Ia tidak akan membedakan mahasiswa yang satu dengan mahasiswa yang lain. Pemberian nilai pun harus berdasarkan kriteria objektif dan juga berdasarkan aspek-aspek yang disepakati.
5. *Caring*; seorang dosen yang memiliki watak peduli akan mempergunakan kehalusan budi dan perasaan sehingga dapat berempati terhadap para mahasiswanya, baik ketika mengalami kesulitan dalam perkuliahan, maupun mencapai prestasi yang baik.

6. *Citizenship*; seorang dosen adalah warga negara juga. Maka dari itu, seorang dosen perlu memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai warga negara yang baik.

7.2.1 PP 37 tahun 2009 tentang Dosen

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.



Gambar 7.2: Pengembangan Karier Dosen

Peraturan Pemerintah tentang Dosen ditetapkan oleh Presiden Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 26 Mei 2009. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen di undangkan di Jakarta oleh Menkumham RI, Andi Matalatta pada tanggal 26 Mei 2009 dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76 dan Penjelasan Atas PP 37 tahun 2009 tentang Dosen dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007. Peraturan Pemerintah 37 tahun 2009 tentang Dosen

adalah regulasi untuk melaksanakan 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.

Dasar hukum Peraturan Pemerintah (PP) 37/2009 tentang Dosen adalah (Republik Indonesia, 2009):

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).

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 diprasyarkan 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.

Profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan 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.

7.3 Dosen Sebagai Profesional

Kompetensi pendidik, khususnya dosen, diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi dosen menentukan

kualitas pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen.

Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogi, profesional, kepribadian dan sosial yang diperlukan dalam praktik pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kompetensi pedagogi mengacu kepada kemampuan dalam proses belajar mengajar, kompetensi sosial mengacu kepada kemampuan berkomunikasi baik tulisan maupun lisan, kompetensi profesional mengacu kepada kemampuan bidang ilmu yang ditekuni dan kompetensi kepribadian mengacu kepada kemampuan sikap dan tindakan dalam berbagai situasi dan kondisi. Kompetensi dosen ini harus selalu ditingkatkan seiring dengan perkembangan IPTEKS (Direktur Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti, 2019).



Gambar 7.3: Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (Ransi, 2019)

Kompetensi pedagogi merupakan kompetensi penting bagi seorang dosen sebagai pendidik dalam pengelolaan pembelajaran. Indikasi rekam jejak dosen dalam mengelola proses pembelajaran dapat ditunjukkan melalui sertifikat Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) dan/atau Program Applied Approach (AA). Untuk meningkatkan kompetensi sosialnya dosen wajib mempunyai kemampuan berkomunikasi lisan maupun

tulisan baik dalam bahasa Indonesia dan/atau bahasa Inggris sebagai salah satu bahasa internasional paling banyak digunakan di dunia. Kemampuan bahasa Inggris ini dapat dijadikan salah satu indikator yang terukur dari kemampuan sosial. Indikator kemampuan lain yang relevan dengan bidang keilmuan dosen adalah kemampuan akademik dosen yang ditunjukkan oleh hasil tes potensi akademik.

Sebagai pendidik profesional dan ilmuwan, dosen memiliki otonomi, kebebasan dan integritas akademik. Dosen wajib menjunjung tinggi kejujuran dan etika akademik, terutama larangan untuk melakukan tindak plagiat dalam menghasilkan karya ilmiah. Plagiat adalah perbuatan secara sengaja atau tidak sengaja dalam memperoleh kredit atau nilai untuk suatu karya ilmiah, dengan mengutip sebagian atau seluruh karya pihak lain yang diakui sebagai karya sendiri, tanpa menyebutkan sumbernya secara tepat dan memadai. Dosen yang melanggar integritas akademik diberikan sanksi akademik sebagai bagian dari pembinaan profesionalisme dosen.

7.3.1 Kompetensi Dosen Profesional

Dosen sebagai profesional harus memiliki berbagai kompetensi untuk membantu para mahasiswa berkembang. Profesi dosen sebagai profesional harus memiliki beberapa *skills* berikut (Ismi, 2020):

1. Kemampuan berbicara di depan umum
Tugas utama dari dosen adalah menyampaikan bahan perkuliahan di depan kelas sehingga *public speaking* sangat penting untuk dimiliki. Tanpa *skills* yang satu ini, seorang dosen akan kesulitan saat ingin menyampaikan materi.
2. Ahli dalam bidang yang ditekuni
Seorang dosen profesional harus memiliki antusiasme yang tinggi pada bidang ilmunya. Dengan memiliki antusiasme yang besar maka akan lebih mudah saat menyampaikan materi kepada mahasiswa. Semakin besar *passion* yang dimiliki dalam bidang yang digeluti, maka akan lebih mudah pula saat mengajarkannya ke mahasiswa.
3. Paham riset
Tanggung jawab dari dosen profesional adalah melakukan penelitian. Melakukan penelitian dan mempublikasikan hasilnya akan membuat seorang dosen terlihat kredibel. Melakukan penelitian juga bukan hal

yang mudah karena dituntut memiliki kemampuan berpikir analitis dan selalu termotivasi untuk mencari solusi.

4. Kemampuan menulis

Setelah melakukan penelitian, tentunya hasilnya harus ditulis untuk menjadi sebuah jurnal. Kemudian, jurnal tersebut akan dipublikasikan. Kemampuan menulis memang sangat diperlukan dalam penyusunan hasil penelitian. Poin ini akan membantu profesi dosen untuk terhindar dari masalah seperti plagiarisme. Tanpa kemampuan menulis yang mumpuni, tentu akan cukup sulit untuk menyusun suatu karya ilmiah.

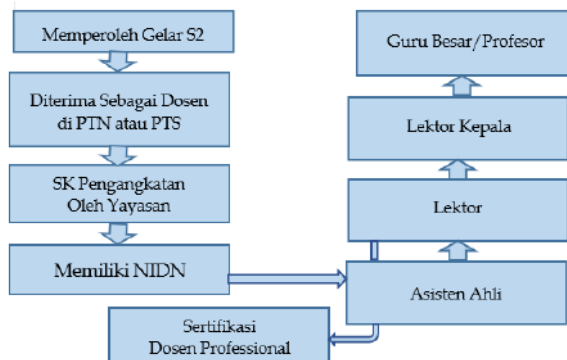


Gambar 7.4: Lima *Skills* Bagi Dosen (Fitriani, 2019)

Bab 8

Perjalanan Akademik Dosen

Karier dosen adalah merupakan suatu perjalanan akademik yang melalui suatu proses yang dinamis. Setiap dosen memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai puncak karier apabila mau mengembangkan diri secara sistematis dan berkelanjutan. Dosen memulai kariernya tanpa jabatan akademis dan secara bertahap akan mengurus kepangkatan mulai dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala hingga jabatan tertinggi yaitu Guru Besar atau profesor. Perjalanan akademis dosen dapat divisualisasikan seperti pada gambar 8.1. Pada bab ini dijelaskan mengenai kualifikasi dasar dosen, kompetensi, sertifikasi dan jabatan akademik dosen.



Gambar 8.1: Perjalanan Akademis Dosen

8.1 Kualifikasi dan Kompetensi Dasar Dosen

Berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia (UU RI) No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 45 disebutkan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat secara utuh baik itu fisik, mental, sosial dan rohani, serta memiliki kualifikasi lainnya yang menjadi syarat di dalam institusi perguruan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pasal 46 dikatakan bahwa dosen memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister untuk program diploma atau sarjana dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Hal ini dijelaskan pada ayat 2 bagian a dan b. Pada ayat 3 ditambahkan bahwa dosen yang memiliki keahlian dan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen. Ketentuan lain yang berhubungan dengan kualifikasi akademik dan prestasi luar biasa sebagaimana pada ayat 3 ditentukan oleh masing-masing senat akademik satuan pendidikan tinggi (ayat 4).

Tentunya pemerintah memiliki alasan yang kuat mengapa menetapkan standar minimal kualifikasi dosen harus bergelar magister. Salah satu alasannya adalah agar dosen memiliki kompetensi yang lebih baik dalam berpartisipasi mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada jenjang sarjana strata 1 (S1) sebenarnya para tamatan sudah dibekali dengan pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan bidang yang diminatinya. Selain itu para tamatan S1 diharapkan sudah memiliki kemampuan berpikir yang sistematis. Namun dengan menyandang gelar magister, seseorang diharapkan akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih detail dan mendalam dalam bidang yang diminati. Tentunya ini akan lebih baik setelah mendapatkan gelar doktor.

Menyikapi UU RI No. 14 tahun 2005 khususnya pasal 46 yang menetapkan syarat minimum kualifikasi dosen adalah tamatan magister, beberapa pihak memberikan argumentasi. Salah satu argumentasinya adalah bahwa banyak perguruan tinggi yang memiliki dosen-dosen lulusan S1 tapi perguruan tinggi tersebut berkembang dengan baik. Alasannya adalah meskipun masih memiliki gelar S1 namun mereka sudah memiliki pengalaman manajerial yang baik yang menjadikan mereka sebagai profesional. Itulah sebabnya Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi (MENRISTEKDIKTI) sebelumnya yaitu M. Nasir mendorong kalangan profesional yang memiliki pengalaman

baik di bidangnya untuk menjadi dosen (Fazli, 2017). Pernyataan Menristekdikti ini tentunya memiliki kekuatan hukum bahwa ada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang diatur di dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres RI) No. 8 tahun 2012. Di dalam Perpres ini diatur penyetaraan capaian pembelajaran yang dihasilkan melalui pengalaman kerja dan tentunya mendapatkan sertifikasi kompetensi. Pada pasal lima (5) disebutkan ada sembilan (9) jenjang kualifikasi. Apabila seseorang memiliki sertifikat kompetensi pada jenjang 8 (setara dengan magister) dan jenjang 9 (setara dengan doktor) tentunya mereka dapat digunakan sebagai dosen. Hal ini tentunya tidak bertentangan dengan UU RI No. 14 tahun 2006 tentang guru dan dosen pada pasal 46 ayat 3 yang mengatakan bahwa seseorang yang memiliki keahlian dan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen.

8.2 Sertifikat Pendidik

Dosen wajib memiliki sertifikat pendidik. Hal ini ditetapkan di dalam UU RI No. 14 tahun 2005 pasal 45. Sertifikat pendidik adalah sertifikat yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga pendidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah. Persyaratan untuk mendapatkan sertifikat adalah memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik di perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun, memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli dan lulus proses sertifikasi. Hal ini diatur di dalam UU No. 14 tahun 2015 pasal 47 ayat 1 bagian a, b, dan c.

Lebih lanjut di dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti) No. 51 tahun 2017 tentang sertifikasi pendidik untuk dosen dijelaskan bahwa persyaratan untuk mengikuti sertifikasi dosen adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah Magister atau setara;
2. Memiliki jabatan akademik paling rendah Asisten Ahli;
3. Berstatus sebagai dosen tetap pada Perguruan Tinggi paling sedikit 2 (dua) tahun berturut-turut dan memiliki Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN); dokter pendidik klinis penuh waktu yang memiliki

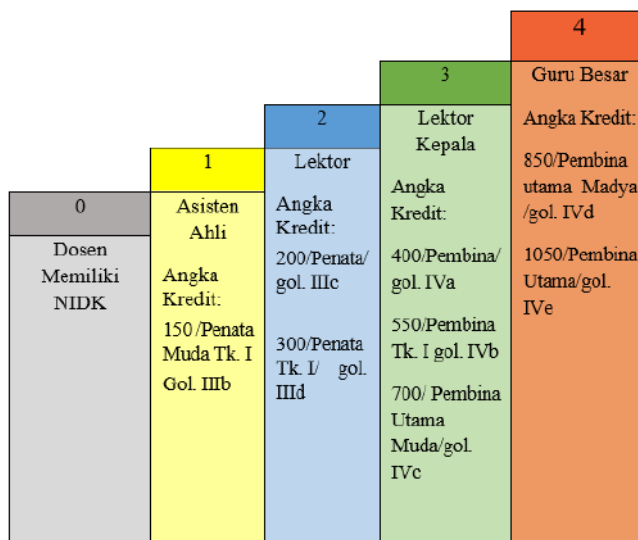
Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK); atau dosen paruh waktu yang memiliki NIDK

Setiap dosen yang dinyatakan lulus sertifikasi diberikan sertifikat pendidik dan disebut sebagai dosen profesional sesuai dengan bidang keilmuannya. Kemudian dosen profesional atau yang sudah memiliki sertifikat pendidik berhak untuk mendapatkan tunjangan profesional yang disesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan dan sesuai dengan tingkat Jabatan Akademik Dosen.

8.3 Jabatan Akademik Dosen

Jabatan Akademik Dosen (JAD) atau yang dikenal juga dengan sebutan Jabatan Fungsional Akademik (JAFA) adalah suatu jabatan yang menunjukkan tugas, responsibilitas, hak dan kewajiban seorang dosen di dalam satu unit pendidikan tinggi di mana pelaksanaannya berdasarkan keahlian dan bersifat independen. Untuk mendapatkan jabatan akademik ini, dosen harus mengajukan Penilaian Angka Kredit (PAK) sesuai yang dianjurkan pada jenjang tersebut. Tingkatan dari JAD dimulai dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan profesor (Guru Besar). Lihat Gambar 8.2 untuk skema kenaikan JAD dan Angka Kredit (AK) yang dibutuhkan untuk masing-masing tingkat jabatan/golongan.

Angka kredit yang dimaksud dalam JAD adalah pelaksanaan kegiatan dari tiga unsur utama tri dharma pendidikan yaitu: pelaksanaan kegiatan pendidikan (bidang A), pelaksanaan kegiatan penelitian (bidang B), pelaksanaan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat (bidang C) dan satu unsur penunjang yaitu kegiatan penunjang (bidang D). Lihat tabel 8.1 untuk melihat proporsi angka kredit untuk masing-masing bidang yang disebut di atas untuk setiap jenjang jabatan akademis.



Gambar 8.2: Skema Kenaikan Jabatan Akademik Dosen

Tabel 8.1: Jumlah Angka Kredit Kumulatif Paling Sedikit dari Unsur Utama dan Unsur Penunjang

No	Jabatan	Kualifikasi Akademik	Unsur Utama			Unsur Penunjang
			Pelaksanaan Pendidikan	Pelaksanaan Penelitian	Pelaksanaan Pengabdian Masyarakat	
1	Asisten Ahli	Magister	≥55%	≥25%	Paling sedikit 0.50ak dan ≤ 10%	≤ 10%
2	Lektor	Magister	≥45%	≥35%	Paling sedikit 0.50ak dan ≤ 10%	≤ 10%
3	Lektor Kepala	Magister/ Doktor	≥40%	≥40%	Paling sedikit 0.50ak dan ≤ 10%	≤ 10%
4	Profesor	Doktor	≥35%	≥45%	Paling sedikit 0.50ak dan ≤ 10%	≤ 10%

Ristekdikti (2019) secara detail memberikan penjelasan tentang pengusulan angka kredit kenaikan JAD. Perguruan tinggi di mana dosen melayani harus mengisi surat-surat pernyataan melaksanakan kegiatan Tri Dharma dan Penunjang Tridharma Perguruan Tinggi serta Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK) diisi secara online melalui laman <http://www.pak.ristekdikti.go.id>.

Berikut ini beberapa ketentuan tentang penetapan angka kredit:

1. Bagi dosen pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) diajukan oleh Dekan Fakultas, atau Ketua Jurusan pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Akademi/Politeknik kepada Rektor/Ketua/Direktur Perguruan Tinggi Negeri masing-masing untuk angka kredit Asisten Ahli dan Lektor selanjutnya Rektor/Ketua/Direktur Perguruan Tinggi Negeri kepada Direktur Jenderal untuk angka kredit Lektor Kepala dan Profesor.
2. Bagi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) diajukan oleh Rektor/Ketua/Direktur perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) atas nama Direktur Jenderal untuk angka kredit Asisten Ahli dan Lektor, selanjutnya Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) kepada Direktur Jenderal untuk angka kredit Lektor Kepala dan Profesor.
3. Bagi dosen pada perguruan tinggi non kementerian diajukan oleh Rektor/Ketua/Direktur perguruan Tinggi Negeri/Perguruan Tinggi Kedinasan kepada pimpinan instansi atau pejabat lain yang ditunjuk jika pejabat yang bersangkutan tidak ditunjuk oleh Sekretaris Jenderal/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Kementerian untuk menjadi pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit bagi Asisten Ahli dan Lektor, selanjutnya pejabat setingkat di bawah Rektor/Ketua/Direktur Perguruan Tinggi Negeri/Perguruan Tinggi Kedinasan kepada Rektor/Ketua/Direktur Perguruan Tinggi Negeri/Perguruan Tinggi Kedinasan, jika pejabat tersebut ditunjuk sebagai pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, bagi Asisten Ahli sampai dengan Lektor, dan selanjutnya Sekretaris Jenderal/Pimpinan Lembaga pemerintah Non-Kementerian ataupun pejabat lain yang ditunjuk kepada Direktur Jenderal (Dirjen) untuk angka kredit Lektor Kepala dan Profesor.

Bagi dosen pada perguruan tinggi agama diajukan oleh: Dekan Fakultas, atau Ketua Jurusan pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi kepada Rektor/Ketua Perguruan Tinggi Negeri Kementerian Agama masing-masing untuk angka

kredit Asisten Ahli dan Lektor, selanjutnya Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama atau pejabat lain yang ditunjuk kepada Direktur Jenderal untuk angka kredit Lektor Kepala dan Profesor.

Pengajuan Penilaian Angka Kredit saat ini sudah lebih sederhana karena semuanya sudah terintegrasi dalam sistem online. Dosen boleh mengajukan kenaikan JAD melalui operator perguruan tinggi masing-masing. Apabila angka kredit yang dibutuhkan pada jabatan tertentu cukup, maka prosesnya akan lebih singkat, namun bila tidak mencukupi maka akan dikembalikan kepada operator perguruan tinggi untuk disampaikan kepada dosen yang bersangkutan agar memenuhi angka kredit yang masih kurang. Mekanisme pengajuan Jabatan Akademis Dosen dapat dilihat pada gambar 8.3. Untuk lebih lengkapnya mengenai Perhitungan Angka Kredit dan tuntutan kenaikan JAD sebaiknya masing-masing dosen membaca dan mempelajari dengan baik Buku Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen yang diterbitkan oleh Ristekdikti yang dapat diunduh secara online pada link berikut ini http://ldikti12.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2019/03/PO-PAK-2019_MULAI-BERLAKU-APRIL-2019.pdf.



Gambar 8.3: Mekanisme Layanan Pengusulan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen (Ristekdikti, 2019)

Pada saat ini di Indonesia ada empat puluh ribu lima ratus delapan puluh lima (40.585) dosen dengan jabatan Asisten Ahli, empat puluh tujuh ribu sembilan ratus empat puluh tiga (47.943) jabatan Lektor, dua puluh lima ribu dua ratus

sembilan puluh sembilan (25.299) dengan jabatan Lektor Kepala, dan baru lima ribu tiga ratus enam puluh delapan (5.368) yang menyandang gelar Guru Besar atau profesor (Sinta, 2021). Diharapkan angka ini akan bertambah secara signifikan di masa-masa yang akan datang.

8.3.1 Asisten Ahli

Pengangkatan Jabatan Akademik Dosen yang pertama adalah Asisten Ahli (AA). Untuk mendapatkan jabatan pertama ini maka dibutuhkan angka kredit 150 dan jabatannya disebut Asisten Ahli Penata Muda Tingkat I golongan IIIb (gambar 8.2). Persyaratan umum untuk mengusulkan JAD Asisten Ahli diatur di dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 92 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen pada pasal 6 adalah sebagai berikut:

1. memiliki ijazah magister (S2) atau yang sederajat dari perguruan tinggi dan/atau program studi terakreditasi sesuai dengan bidang ilmu penugasan;
2. pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b bagi PNS;
3. nilai prestasi kerja paling kurang bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
4. melaksanakan tugas mengajar paling singkat 1 (satu) tahun;
5. mempunyai paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional sebagai penulis pertama;
6. melaksanakan paling sedikit 1 (satu) kegiatan pengabdian kepada masyarakat;
7. telah memenuhi paling sedikit 10 (sepuluh) angka kredit di luar angka kredit ijazah yang dihitung sejak yang bersangkutan melaksanakan tugas sebagai dosen tetap termasuk angka kredit Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Prajabatan; dan
8. memiliki kinerja, integritas, etika dan tata krama, serta tanggung jawab yang dibuktikan dengan Berita Acara Rapat Pertimbangan Senat Fakultas bagi Universitas/Institut atau Senat Perguruan Tinggi bagi Sekolah Tinggi/Politeknik dan Akademi.

8.3.2 Lektor

Berdasarkan gambar 8.2, maka jabatan lektor adalah jabatan yang kedua setelah Asisten Ahli. Untuk mencapai jabatan ini tentunya masing-masing dosen memiliki kewajiban untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi dan melaksanakan unsur penunjang. Jabatan Lektor ada dua tingkatan yaitu dengan nilai angka kredit 200 yang disebut dengan Lektor Penata Golongan IIIc dan dengan nilai angka kredit 300 yang disebut Lektor Penata tingkat I golongan IIId.

Menurut Permendikbud No 92 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen pasal 8 bahwa persyaratan untuk bisa mengusulkan kenaikan pangkat dari asisten ahli ke lektor adalah paling singkat 2 (dua) tahun menduduki jabatan Asisten Ahli, telah memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan, memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah nasional sebagai penulis pertama dan memiliki kinerja, integritas, etika dan tata krama, serta tanggung jawab yang dibuktikan dengan Berita Acara Rapat Pertimbangan Senat Fakultas bagi Universitas/Institut atau Senat Perguruan Tinggi bagi Sekolah Tinggi/Politeknik dan Akademi.

8.3.3 Lektor Kepala

Setelah mendapatkan JAD Lektor, tingkat berikutnya yang akan dapat dicapai oleh seorang dosen adalah Lektor Kepala. Untuk dapat mengusulkan kenaikan JAD ke Lektor Kepala maka berikut ini adalah persyaratan umum yang harus dipenuhi oleh dosen tersebut yaitu sesuai dengan Permendikbud No 92 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen, yaitu sebagai berikut:

1. Menduduki jabatan Lektor paling sedikit dua (2) tahun,
2. Memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan (400, 550, atau 700).
3. Memiliki artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi atau internasional sebagai penulis utama khususnya yang memiliki pendidikan doktor (S3)
4. Memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah internasional bereputasi sebagai penulis utama bagi yang memiliki gelar akademik magister (S2)

5. Memiliki prestasi kerja, integritas, etika dan tata krama, serta tanggung jawab yang dibuktikan dengan Berita Acara Rapat Pertimbangan Senat bagi Universitas/Institut atau Senat Perguruan Tinggi bagi Sekolah Tinggi/Politeknik dan Akademi

8.3.4 Guru Besar atau Profesor

Guru besar atau profesor adalah jabatan akademis yang paling tinggi yang dapat dicapai oleh seorang dosen. Seorang guru besar mempunyai kewenangan membimbing calon doktor. Selain kewenangan, tentunya guru besar memiliki kewajiban khusus untuk menulis buku dan karya ilmiah yang disebarluaskan ke masyarakat sehingga masyarakat memperoleh pencerahan. Seorang guru besar yang memiliki karya ilmiah yang monumental dan sangat istimewa dalam bidangnya dapat diangkat menjadi guru besar paripurna. Hal mengenai kewenangan, kewajiban dan keistimewaan seorang profesor diatur pada UU No. 14 tahun 2005 pada pasal 49 ayat 1, 2, 3, dan 4. Persyaratan untuk menjadi guru besar diatur secara jelas dalam PERMENDIKBUD No 92 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen pada pasal 10-13.

Seorang guru besar merupakan seorang pakar di bidangnya. Itulah sebabnya saat menjabat sebagai guru besar diharapkan lebih banyak menghasilkan karya-karya ilmiah yang dapat digunakan untuk meningkatkan dan menyejahterakan masyarakat banyak. Menghasilkan karya-karya ilmiah yang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat luas.

Naik jabatan akademis seharusnya menjadi angan-angan dan tujuan dari masing-masing dosen. Naik jabatan artinya karier dosen tersebut meningkat, dan tentunya berhasil dalam melaksanakan tridharma pendidikan dan unsur-unsur penunjangnya. Untuk memperoleh kenaikan jabatan akademis dibutuhkan komitmen dan keuletan para dosen. Salah satu kunci keberhasilan adalah dengan cara mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dan persyaratan-persyaratan yang sudah diberikan oleh pemerintah. Lebih cepat patuh dengan panduan-panduan tersebut membuat dosen-dosen dapat lebih cepat fokus dalam menyiapkan angka kredit yang dibutuhkan.

Sebagai contoh, di dalam bidang penelitian tentunya dosen harus memilih jurnal-jurnal yang tepat baik itu jurnal nasional maupun jurnal internasional. Menyesuaikan artikel-artikel ilmiah mereka sesuai dengan judul-judul yang dibutuhkan jurnal tersebut dan tentunya sesuai dengan bidang keilmuan dan

penugasan dosen tersebut. Tantangan dan kendala pasti ada dan berbeda pada masing-masing dosen, namun dengan tekad yang kuat, kesabaran dan sifat pantang menyerah tentunya tantangan demi tantangan seharusnya dapat dilalui dan diatasi.

Bab 9

Pengukuran Kinerja dan Mutu Dosen

9.1 Pendahuluan

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 (UU No. 14 Tahun 2005 dan PP No. 37 Tahun 2009). Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan Tri Dharma 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. Pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan (Johan and Ahmalia, 2019).

Dosen merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi, dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan proses pembelajaran yaitu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat [1]. Tujuan pendidikan yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan standar. Kualitas dosen memegang peranan penting di suatu perguruan tinggi yang ingin mencapai tujuan proses

belajar mengajar yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka diperlukan peningkatan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan, mengingat pentingnya peranan dosen dan juga peningkatan sumber daya manusia dalam institusi [2]. Pendidik yang profesional harus mencerdaskan kehidupan bangsa sehingga keberadaannya dalam suatu perguruan tinggi harus mampu memotivasi dirinya dan mengembangkan dirinya guna meningkatkan kerja secara maksimal [3]. Salah satu masukan yang bisa diperoleh dosen untuk memotivasi dan mengembangkan diri adalah dengan melakukan penilaian proses belajar mengajar terhadap dirinya. Mahasiswa melakukan penilaian terhadap dosen dengan badan penjamin mutu internal sebagai fasilitatornya (Harison and Faisal, 2017).

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi bertujuan untuk menyiapkan generasi bangsa agar mempunyai kualitas akademik dan intelektual yang baik sehingga dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menyiapkan calon-calon pemimpin masa depan yang berwawasan luas dan mampu menjawab tantangan bangsa dalam persaingan global yang semakin tajam. Untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi tersebut dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dalam era global hanya dapat dilakukan oleh perguruan tinggi yang bermutu. Salah satu faktor penting yang memengaruhi mutu pendidikan tinggi adalah dosen, karena dosen merupakan ujung tombak terdepan yang secara langsung berhadapan dengan mahasiswa pada bidang atau keahliannya masing-masing. Masalah dosen merupakan kunci dari segala usaha untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Segala usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi tanpa meningkatkan mutu dosen merupakan usaha yang sia-sia. Karena itu, sebagai tenaga pengajar, dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan tinggi. Ini bermakna bahwa kualitas kinerja perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja kolektif sivitas akademika, termasuk di dalamnya dosen (Yusrizal, 2017).

Evaluasi kinerja dosen sangat dibutuhkan oleh perguruan tinggi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas internal secara berkelanjutan. Penilaian kinerja dosen ini mencakup pelaksanaan kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh masing-masing dosen. Monitoring evaluasi dosen yang selama ini dilakukan adalah berupa rekapitulasi yang bersumber dari data-data kuesioner mahasiswa yang membahas terkait proses belajar mengajar saja. oleh sebab

itu, permasalahan tersebut mempunyai dampak pada beberapa hal yaitu (1) proses pengolahan data yang lama karena berupa data kuesioner yang diisi mahasiswa, (2) hasil evaluasi dosen hanya mencakup pendidikan saja belum meng-cover penelitian dan pengabdian masyarakat, (3) hasil evaluasi kinerja belum sesuai dengan pedoman institusi, (4) institusi sulit untuk menentukan kebijakan- kebijakan terkait dengan peningkatan kualitas dosen, (5) salah satu penilaian akreditasi adalah riwayat pelaksanaan kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi oleh dosen yang akan menjadi hambatan bagi kampus (Permana, 2020).

Beban kerja dosen merupakan sejumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada dosen untuk melaksanakan tugas Tri Dharma perguruan tinggi dan atau tugas tambahan dalam masa tertentu yang diukur dalam satuan kredit semester/SKS meliputi (1) bidang pendidikan, (2) bidang penelitian dan pengembangan ilmu, (3) bidang pengabdian kepada masyarakat, (4) penunjang Tri Dharma perguruan tinggi. Beban kerja dosen sendiri secara ideal dalam melaksanakan tugas Tri Dharma perguruan tinggi paling sedikit 12 SKS dan paling banyak 16 SKS pada tiap semester sesuai kualifikasi akademiknya. Dengan demikian kinerja tugas dosen adalah capaian hasil seorang dosen dalam melaksanakan sejumlah tugas Tri Dharma yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya selama satu semester (Permana, 2020).

Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut pada penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang berupa penambahan gaji/bonus dan promosi yang adil
4. Mengandalkan manajemen penelitian personalia. Manfaat penilaian kinerja Penilaian kinerja berkontribusi bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Dalam hal ini menyangkut aspek individual dan aspek organisasional.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1. penyesuaian kompensasi;
2. perbaikan kinerja;
3. kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai;
4. pengambilan keputusan dalam penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. kepentingan penelitian pegawai; dan
6. diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Dalam kasus pada perguruan tinggi tentu penilaian kinerja dosen akan sangat berguna bagi penyusunan laporan evaluasi diri dan laporan kinerja baik institusi maupun program studi ketika perguruan tinggi akan menghadapi akreditasi baik internal maupun eksternal (BAN-PT) (Permana, 2020).

9.2 Hakikat Kinerja dan Tugas Dosen

Pengertian kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilannya yang nyata. Lase (2003) mengemukakan definisi konseptual kinerja sebagai penilaian seseorang tentang potensi dan tingkat pemenuhan kerja yang terdiri dari perbuatan, prestasi, keterampilan di depan umum, kompetensi, dan juga tuntutan mengemban tanggung-jawab. Baik buruknya kinerja tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga diukur dari segi kualitasnya. Mangkunegara (1995) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal senada juga dikemukakan oleh Schermerhorn (1999) yaitu kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi tugas dari seseorang atau kelompok (Yusrizal, 2017).

Definisi ini menunjukkan bahwa ada ukuran-ukuran tertentu untuk mengetahui derajat kinerja seseorang baik dalam bentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaan. Banyak batasan lain yang diberikan para pakar tentang istilah kinerja. Semuanya mempunyai visi yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah

pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'ad (1997) misalnya, menyatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell, 1982). Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan (Yusrizal, 2017).

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan tinggi disebut dosen, berarti dosen adalah tenaga pendidik dan pengajar di perguruan tinggi. Karena itu, dosen sebagai unsur pengajar pada lembaga pendidikan tinggi dengan sendirinya mempunyai fungsi menunjang sekaligus mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan tinggi, yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas atau kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat adalah tugas profesional yang tidak dapat dilaksanakan oleh sembarang orang, sebab yang dihadapi adalah mahasiswa yang nantinya diharapkan menjadi pemimpin di berbagai bidang, baik bidang pekerjaan maupun ilmu pengetahuan pada lembaga keilmuan.

Menurut Sudjana (1995), pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak dapat atau tidak memperoleh pekerjaan lain. Walaupun tugas dosen memang tidak 100 % waktunya untuk mengajar, namun pekerjaan mengajar adalah pekerjaan utama dan perlu dilaksanakan secara profesional. Karena profesi inilah maka pekerjaan mengajar tidak boleh dilaksanakan dengan setengah hati atau tidak serius. Colletti sebagaimana dikutip Soekartawi, dkk (1995) mengemukakan bahwa pekerjaan dosen adalah pekerjaan profesi yang perlu dilaksanakan secara profesional. Dari uraian tersebut, dapatkah ditegaskan bahwa seorang dosen dikatakan profesional apabila memiliki keahlian dalam bidangnya, bertanggung jawab, dan memiliki rasa kesejawatan. Di samping itu, sebagai profesional, dosen haruslah selalu meningkatkan pengetahuan, sikap, dan

keterampilannya secara terus menerus, sesuai tuntutan tugasnya (Yusrizal, 2017).

9.3 Kinerja Dosen

Kinerja adalah ukuran mengenai apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Mangkunegara, prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dosen merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi. Prawirosentono menyatakan, terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja dosen baik, maka kinerja perguruan tinggi juga akan menjadi baik (Nento, 2018).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dan *performance*, dengan beberapa makna, yaitu:

1. melakukan, menjalankan, melaksanakan;
2. memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar;
3. melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; dan
4. melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja.

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian diatas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan. Prestasi kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan

atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana mutu kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi) (Nento, 2018).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non materi (kualitatif). Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator- indikator sebagai berikut:

1. keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi;
2. dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah).

Ketetapan dalam menjalankan tugas ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi:

1. mutu kerja;
2. kuantitas kerja;
3. pengetahuan tentang pekerjaan;
4. pendapat atau pertanyaan yang disampaikan;
5. keputusan yang diambil;
6. perencanaan kerja;
7. daerah organisasi kerja;

Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat terpenting (Nento, 2018).

Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atau efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kerja (performance outcome) ataukah menilai perilaku (personality). Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara (hasil) (outcome), perilaku (process), dan alat pengukur yang tepat. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu perilaku (process), hasil (output) yakni produk langsung atau suatu aktivitas/program, dan (performance) yakni dampak aktivitas/program. Ketiga cakupan pengukuran ini menjadi sangat penting sebagai variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya sebagai bagian dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik (Nento, 2018).

9.4 Mutu Dosen dan Pendidikan

Hasil kerja seseorang dalam periode tertentu merupakan prestasi kerja, bila dibandingkan dengan target/sasaran, standar, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama ataupun kemungkinan-kemungkinan lain dalam suatu rencana tertentu. Kinerja juga berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan dalam mengatasi masalah. Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja mengandung makna hasil kerja, kemampuan atau prestasi pegawai dan dosen atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Oleh karena itu kinerja selalu menunjukkan suatu keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian selain

memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus dikuatkan motivasi yang tinggi pula untuk memperoleh suatu kinerja yang tinggi, dan motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas (Razak, Darwyan and Hsb Aziz Abd, 2016)

Dimensi atau standar kinerja atau faktor-faktor yang dievaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan meliputi jumlah volume pekerjaan, kualitas kerja, kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama seperti diungkapkan:

1. *Quantity of Work*: yang berkenaan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seseorang.
2. *Quality of Work*: yang berkenaan dengan ketelitian, dan kelengkapan hasil kerja.
3. Inisiatif: berkenaan dengan keinginan untuk maju, mandiri, penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
4. *Adaptability*: berkenaan dengan kemampuan untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
5. *Cooperation*: berkenaan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan dan sesama teman kerja.

Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:

1. lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana.
2. lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Sementara itu pada pasal 46 ayat 3 mengatakan bahwa setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen. Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 2005 tentang guru dan Dosen dalam pasal 45 mengatakan: dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat, pendidikan, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang diprasyarakatkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam tingkatan operasional, dosen merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional, dan eksperensial (Razak, Darwyan and Hsb Aziz Abd, 2016).

Mutu Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu proses yang tidak dapat dipisahkan dengan proses peningkatan kualitas (mutu) pendidikan tersebut. Pendidikan merupakan upaya untuk membantu perkembangan peserta didik (siswa atau mahasiswa), secara utuh (menyeluruh). Perkembangan yang utuh meliputi aspek afektif (spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia), aspek kognitif (kecerdasan), dan keterampilan, baik bagi kehidupannya sebagai pribadi (diri peserta didik), sebagai warga negara dan sebagai karyawan (masyarakat, bangsa dan negara). Pendidikan berfungsi memelihara, mengawetkan, dan meneruskan semua warisan budaya tersebut kepada generasi berikutnya. Konsep pendidikan juga perlu didesain untuk menumbuhkan semangat kewirausahaan dan peningkatan *softskills* serta *success skills*, sehingga lulusan perguruan tinggi akan mempunyai karakter percaya diri yang tinggi, memiliki kearifan terhadap nilai-nilai sosial dan kultural bangsa, kemandirian serta jiwa kepemimpinan yang kuat.

Mutu pendidikan berkaitan dengan pemenuhan keinginan dan harapan dari pelanggan pendidikan itu sendiri yaitu mahasiswa, orang tua maupun lingkungan serta *stakeholder*. Konsep mutu berfokus pelanggan tidak hanya berkenaan dengan karakteristik produk dan layanan yang memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga mencakup karakteristik dan kelengkapan yang menunjukkan kelebihan dibandingkan dengan produk dan layanan dari para pesaing. Kelebihan tersebut berkenaan dengan model penawaran yang baru, paduan penawaran produk dengan layanan, respons atau layanan yang cepat, dan hubungan yang spesial. Dalam bidang pendidikan, mutu berkenaan dengan program dan hasil pendidikan yang dapat memenuhi harapan sesuai tingkat dan perkembangan masyarakat dan dunia kerja (Razak, Darwyan and Hsb Aziz Abd, 2016).

Bab 10

Dampak dan Implikasi Kinerja Dosen

10.1 Pendahuluan

Kinerja dosen adalah wujud kerja dosen secara kualitas atau kuantitas di dalam menjalankan fungsi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Indikator kinerja dosen dalam menjalankan fungsinya sebagai pendidik profesional dan ilmuwan ditunjukkan oleh keberhasilan dalam mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Standar pendidikan tinggi telah ditetapkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan dan juga oleh institusi penyelenggara pendidikan tinggi sebagai arahan dalam implikasi kinerja dosen (Permenristekdikti, 2020).

Kesinergisan fungsi Tri Dharma perguruan tinggi yang diwujudkan dalam tata kerja dosen menjadi wujud bukti keberhasilan perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi. Institusi penyelenggara pendidikan tinggi menetapkan tujuan keberhasilan pencapaian perguruan tinggi yang diwujudkan dalam hasil audit mutu internal perguruan tinggi dan juga pengakuan dari lembaga eksternal seperti badan akreditasi dalam dan luar negeri. Sehingga tidak dapat dipungkiri, keberhasilan institusi pendidikan

tinggi sangat bergantung kepada kinerja dosen. Yang kemudian dampak yang lebih jauh dapat dirasakan oleh masyarakat luas.

Budaya akademik di mana merujuk kepada sikap, nilai-nilai dan cara berperilaku yang ditampilkan oleh dosen menjadi pertimbangan penting dalam meningkatkan kinerja dosen. Pertumbuhan personal dan profesional merupakan syarat dalam meningkatkan kinerja dosen. Pertumbuhan ini haruslah konsisten sepanjang perjalanan karier dosen. Dengan demikian dalam membangun budaya akademik sangatlah ditentukan oleh kinerja dosen untuk mencapai keberhasilan perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya.

Bab ini akan membahas berbagai hal terkait dampak kinerja dosen serta implikasinya dalam membangun budaya akademik di dalam menjalankan fungsi pendidikan tinggi. Beberapa referensi terkait peraturan pemerintah, kebijakan serta bukti empiris menjadi rujukan dalam penjelasan pada bab ini.

10.2 Dampak Kinerja Dosen

Kinerja dosen memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Keberhasilan perguruan tinggi dalam memerankan fungsinya bergantung kepada kinerja dosen. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja dosen, seperti kepuasan kerja, model kepemimpinan, motivasi dosen, sistem pengembangan dosen, lingkungan akademik, serta sarana dan prasarana (Harsono, 2021; Falola, et al, 2020). Lebih jauh, secara spesifik faktor determinan yang memengaruhi kinerja dosen dalam implikasi Tri Dharma perguruan tinggi adalah kompetensi profesional dan komitmen pada profesi (Setyowati dan Purwantoro, 2020). Demikian berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja dosen yang pada akhirnya berdampak pada berbagai aspek yaitu mencakup kualitas institusi pendidikan tinggi, kualitas mahasiswa, *stakeholders* dan masyarakat luas. Selain itu juga kinerja dosen dapat memengaruhi kualitas individu dan profesional dosen.

10.2.1 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Institusi

Kualitas institusi pendidikan sangat besar dipengaruhi oleh kinerja dosen. Dosen mempunyai peranan besar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan. Kinerja dosen yang berkualitas merupakan parameter penting dalam proses pengendalian kelembagaan institusi pendidikan tinggi.

Dimensi kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual merupakan karakter yang harus dimiliki dosen untuk memperoleh kinerja yang maksimal dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi (Syukron dan Lestari, 2020). Dalam pelaksanaan tugas di bidang pendidikan, kinerja dosen bukan hanya diwujudkan dalam bentuk perolehan ijazah, namun lebih dalam peran dan fungsi sebagai pendidik bagi mahasiswa. Selain itu juga citra positif dosen harus dipertahankan pada pandangan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

Kedua hal ini, yaitu memiliki ilmu pengetahuan dan kepribadian pendidik menjadi syarat mutlak seorang dosen berkualitas (Suherman, dkk, 2019). Pada pelaksanaan penelitian, publikasi pada jurnal bereputasi di dalam maupun di luar negeri memperkuat eksistensi perguruan tinggi dan juga profesionalitas dosen secara personal. Sedangkan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, menjadi bukti sumbangsih keilmuan dosen untuk pengembangan masyarakat (Permendikbud, 2020).

Kinerja dosen yang berkualitas dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi memberikan citra positif institusi penyelenggara pendidikan di tatanan dunia pendidikan dan di masyarakat luas. Secara internal, kinerja dosen dalam pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat mengacu kepada standar nasional pendidikan tinggi yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Permendikbud), di mana yang terbaru adalah Permendikbud nomor 3 tahun 2020. Standar pendidikan tinggi pelampauan ditentukan oleh institusi penyelenggara pendidikan tinggi untuk memberikan mutu tambahan institusi (Permendikbud, 2020).

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) institusi pendidikan tinggi wajib menjamin pelaksanaan standar pendidikan tinggi tersebut sebagai wujud kualitas institusi menyelenggarakan pendidikan tinggi. Yang kemudian akreditasi yang merupakan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) menjadi wujud penilaian luaran penerapan SPMI oleh perguruan tinggi untuk penetapan status dan peringkat perguruan tinggi (PerBANT-PT, 2020). Adapun tujuan akreditasi perguruan tinggi adalah untuk memberikan jaminan bahwa perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi kriteria mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi kriteria.

Selain itu juga akreditasi mendorong perguruan tinggi untuk secara berkelanjutan melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi. Demikian juga akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan (BAN-PT, 2019).

Keberhasilan dosen dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi secara langsung berdampak terhadap kinerja perguruan tinggi penyelenggara pendidikan tinggi. Berbagai faktor memengaruhi kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi. Taek dan Dau (2020) menjelaskan faktor motivasi dan kompetensi dosen berdampak positif terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja yang merupakan kekuatan dalam diri dosen dapat dipacu dan dikembangkan oleh kekuatan eksternal seperti upah, gaji, supervisi, kebijakan-kebijakan institusi, jam kerja, sarana dan prasarana, kesejahteraan dosen, dan budaya institusi.

Sedangkan motivasi internal dapat berupa sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian penghargaan terhadap prestasi, tingkatan tanggung jawab, perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, kepuasan kerja dan kepercayaan. Selain faktor tersebut di atas, faktor budaya kerja, kemampuan dan komitmen dosen memberikan dampak positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Faktor budaya kerja dideskripsikan sebagai norma, nilai kunci, asumsi, pemahaman yang ada di antara dosen dalam institusi pendidikan tinggi. Budaya kerja setiap institusi adalah unik dan berbeda pada satu institusi dengan institusi pendidikan tinggi lainnya.

Namun budaya kerja ini menjadi prinsip dan harapan yang menciptakan interaksi dan kerja sama antara individu, kelompok, dan tim dalam proses mencapai tujuan keberhasilan institusi penyelenggara pendidikan tinggi (Fadhil, Ashoer, 2020). Kemampuan yang dimiliki dosen yaitu berupa unsur atau karakteristik dosen seperti intelegensia, kompetensi, dan kapasitas secara maksimal digunakan untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Sedangkan komitmen dosen diwujudkan dengan pengenalan dan keterikatan yang ditunjukkan oleh dosen terhadap institusi pendidikan tinggi. Loyalitas menjadi indikator yang dinyatakan dalam kesetiaan terhadap organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja perguruan tinggi (Armanto dan Gunarto, 2020).

10.2.2 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Keberhasilan Mahasiswa

Kualitas proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat menentukan kualitas mahasiswa yang diciptakan oleh penyelenggara pendidikan tinggi. Kinerja dosen dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi tersebut ditunjukkan dengan berbagai indikator keberhasilan. Salah satunya adalah indikator kepuasan mahasiswa. Kinerja dosen berdampak pada kepuasan mahasiswa. Secara mendasar pengertian kepuasan mahasiswa adalah tingkat perasaan mahasiswa setelah membuat perbandingan antara kenyataan yang mahasiswa rasakan dengan harapan dalam proses pendidikan. Kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen merupakan ukuran penting sebab dosen menjadi sumber daya manusia yang utama dalam mendidik mahasiswa. Meskipun di era digital seperti saat ini, dosen tetap merupakan individu atau kelompok yang menentukan berhasil tidaknya proses pendidikan di perguruan tinggi (Bhakti dan Rahmawati (2017).

Lebih lanjut, keberhasilan mahasiswa merupakan tujuan utama pendidikan. Kinerja dosen merupakan faktor penentu keberhasilan proses belajar mengajar di perguruan tinggi (Sari dan Hartini, 2020). Dosen merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan, di mana dosen adalah sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Permenristekdikti, 2020).

Sedangkan tugas utama untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi yaitu:

1. berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
2. dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
3. dihasilkannya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia, dan;

4. terwujudnya pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (UU RI, 2012).

Kinerja dosen yang berkualitas mengacu kepada capaian standar nasional pendidikan tinggi yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 3 tahun 2020 yang mencakup standar nasional pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk mencapai kompetensi lulusan yang berkualitas, dosen harus mampu merumuskan capaian pembelajaran yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Secara lebih jauh, capaian pembelajaran lulusan digunakan sebagai acuan utama pengembangan standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar penilaian pembelajaran.

Dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kinerja dosen mengacu kepada perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Standar kinerja dosen tersebut menjadi tolok ukur kualitas pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa sebagai upaya meningkatkan kualitas keberhasilan mahasiswa (Permendikbud, 2020).

Kinerja dosen yang berkualitas juga harus dapat mengembangkan prestasi mahasiswa baik di bidang akademik dan non akademik. Prestasi akademik dan non akademik yang dapat dicapai mahasiswa pada tingkat provinsi/wilayah, nasional maupun internasional memberikan kontribusi berharga kepada mahasiswa dan juga institusi pendidikan tinggi.

10.2.3 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kepuasan Stakeholders

Kepuasan pemangku kepentingan internal dan eksternal sangat menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi. Berdasarkan Penilaian laporan evaluasi diri dan laporan kinerja Perguruan Tinggi vokasi survei kepuasan dilaksanakan pada masing-masing kriteria yaitu, tata pamong dan kerja sama, mahasiswa, sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Institusi menggunakan instrumen handal untuk mengukur tingkat kepuasan pemangku kepentingan. Informasi didapatkan secara berkala yang kemudian dianalisis untuk kemudian ditindaklanjuti untuk peningkatan kualitas layanan kinerja perguruan tinggi (BAN-PT, 2018).

Kinerja dosen yaitu sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan kepuasan kepada pemangku kepentingan. Salah satu contoh kepuasan pemangku kepentingan yaitu daya serap dan kepuasan pengguna lulusan. Dosen dalam tugas pokok menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat mengacu kepada pencapaian standar nasional pendidikan tinggi dan pelampauannya. Dengan demikian, lulusan yang dihasilkan oleh institusi penyelenggara pendidikan tinggi dapat diserap sesuai penjenjangan kualifikasi kompetensi yang sesuai dengan struktur pekerjaan pada berbagai sektor pengguna lulusan (Dirjen Belmawa Kemenristekdikti, 2018).

Dimensi kepuasan pengguna lulusan terhadap kinerja dosen sebagai bagian dari sumber daya manusia yang utama dalam perguruan tinggi sebagai salah satu bagian dari beberapa hal yang meliputi:

1. bukti langsung (tangibles) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi;
2. keandalan (reliability) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan;
3. daya tanggap (responsibility) yaitu keinginan pada staf dan karyawan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap;
4. jaminan (assurances) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, kemampuan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau meragu-ragukan;
5. empati (empathy): meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan (Triwijayanti dan Rahmania, 2019).

10.2.4 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Masyarakat

Kinerja dosen yang berkualitas dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat haruslah memberikan dampak positif pada masyarakat. Produk atau jasa yang dihasilkan oleh dosen harus dapat diadopsi oleh industri atau masyarakat demi kebermanfaatannya yang maksimal. Luaran dalam bentuk teknologi tepat guna, produk terstandarisasi, produk bersertifikasi, ataupun pengakuan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) merupakan dampak kinerja dosen yang signifikan bagi masyarakat. Luaran publikasi menjadi sarana

penyebarluasan informasi melalui karya tulis yang dipublikasikan dalam bentuk buku yang ber-ISBN atau *book chapter* (BAN-PT, 2018).

Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada 45 menegaskan bahwa penelitian yang dilaksanakan oleh dosen dalam rangka meningkatkan kinerja perguruan tinggi adalah bertujuan untuk meningkatkan daya saing bangsa. Dosen dan lembaga pengembangan bekerja sama dalam berkontribusi dalam penguatan perekonomian dan peningkatan kesejahteraan masyarakat yang ditunjukkan oleh keunggulan produk teknologi hasil penelitian. Dengan nyata, perguruan tinggi di Indonesia telah banyak menghasilkan inovasi yang mendatangkan manfaat langsung bagi masyarakat luas, walaupun upaya-upaya masih perlu terus ditingkatkan untuk hasil yang lebih lagi (Permen Ristekdikti, 2015).

Pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen di perguruan tinggi bertujuan untuk:

1. melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan Permenristekdikti nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
2. mengembangkan model pemberdayaan masyarakat;
3. meningkatkan kapasitas pengabdian kepada masyarakat;
4. memberikan solusi berdasarkan kajian akademik atas kebutuhan, tantangan, atau persoalan yang dihadapi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung;
5. melakukan kegiatan yang mampu pemberdayaan masyarakat pada semua strata, secara ekonomi, politik, sosial, dan budaya; dan
6. melakukan alih teknologi, ilmu dan seni kepada masyarakat untuk pengembangan martabat manusia berkeadilan gender dan inklusi sosial serta kelestarian sumber daya alam.

Standar yang ditetapkan oleh peraturan menteri ini diharapkan dapat menjamin hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen dapat memberikan manfaat yang bagi masyarakat luas (Permendikbud, 2020).

10.2.5 Dampak Kinerja Dosen Terhadap Kualitas Individu Dan Profesional

Standar dosen merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dosen untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Untuk mencapai standar dosen yang berkualitas dituntut untuk memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik yang mumpuni. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan paling rendah yang harus dipenuhi oleh dosen dan dibuktikan dengan ijazah. Sedangkan kompetensi pendidik dinyatakan dengan sertifikat pendidik dan/atau sertifikat profesi (Permendikbud, 2020).

Kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar berdampak terhadap profesionalisme tenaga pendidik (Alamsyah, Ahmad, Harris, 2020). Hal ini memberikan gambaran bahwa kualifikasi akademik yang dimiliki dosen memberikan jaminan profesionalisme di mana menunjukkan adanya suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan profesi. Hal ini merujuk kepada perlunya pelatihan terhadap suatu keahlian yaitu pendidik. Lebih lanjut, masa kerja yang merujuk kepada pengalaman, dapat menambah kualitas profesionalisme dosen. Dengan demikian dengan bertambahnya kualifikasi dan pengalaman seorang dosen dalam pemenuhan kinerja, diharapkan juga bertambah kualitas profesionalisme dosen.

Suatu profesi secara teori tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih. Salah satu aspek dari penilaian kinerja dosen oleh mahasiswa adalah profesionalisme pribadi. Azmy (2019) menjelaskan beberapa perilaku kinerja dosen yang menyangkut profesionalisme pribadi adalah dosen secara konsisten melakukan hal-hal berikut:

1. datang tepat waktu setiap sesi kelas;
2. mengakhiri kelas sesuai dengan jadwal kelas;
3. memiliki komunikasi yang baik dan berbicara dengan jelas;
4. mengenakan pakaian bisnis;
5. tidak melakukan panggilan telepon untuk kepentingan pribadi selama sesi kelas;
6. berperilaku baik selama sesi kelas.

Kinerja profesional pribadi dosen yang dilaksanakan secara konsisten memberikan dampak memuaskan pada mahasiswa. Pada saat yang sama,

dosen secara konsisten juga mengembangkan budaya profesional secara pribadi.

10.3 Implikasi Kinerja Dosen

Implikasi kinerja dosen mengacu kepada pedoman operasional beban kerja dosen, berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 12/E/KPT/2021. Kebijakan ini mengacu kepada latar belakang bahwa dosen adalah komponen terpenting dalam penyelenggaraan satuan pendidikan tinggi. Hal ini terkait dengan kedudukan strategis dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan. Secara lebih rinci, tugas utama dosen adalah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Permendikbud, 2020).

Tugas dan kewajiban seorang dosen di Indonesia diatur oleh perundang-undangan yang memberikan jabaran tugas dan kewajiban melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi, tugas tambahan, dan tugas penunjang.

Tugas Dosen

Tugas dosen telah diatur dalam undang-undang maupun peraturan operasional sebagai berikut:

1. 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 (Pasal 1 angka 2 UU Guru dan Dosen).
2. Dosen sebagai anggota Sivitas Akademika memiliki tugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya (Pasal 12 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi /UU Pendidikan Tinggi).

3. Dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang ilmu pengetahuan dan/atau teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya (Pasal 12 ayat (2) UU Pendidikan Tinggi).
4. Beban kerja dosen mencakup tugas pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, serta melakukan tugas tambahan (Pasal 72 ayat (1) UU Guru dan Dosen).
5. Beban kerja dosen sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 (dua belas) satuan kredit semester dan sebanyak-banyaknya 16 (enam belas) satuan kredit semester (Pasal 72 ayat (2) UU Guru dan Dosen).
6. Penghitungan beban kerja dosen didasarkan antara lain pada:
 - a. tugas pokok dosen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran, pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran, pembimbingan, dan pelatihan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
 - b. kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan; dan
 - c. kegiatan penunjang (Pasal 30 ayat (1) Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020).
7. Beban kerja pada kegiatan pokok dosen disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan (Pasal 3- ayat (2) Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020).
8. Beban kerja dosen sebagai pembimbing utama dalam penelitian terstruktur dalam rangka penyusunan tugas akhir, skripsi, tesis, disertasi, atau karya desain/seni/bentuk lain yang setara paling banyak 10 (sepuluh) mahasiswa (pasal 30 ayat (3) Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020).
9. Beban kerja dosen mengacu pada ekuivalen waktu mengajar penuh serta nisbah dosen dan mahasiswa (Pasal 30 ayat 94) Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020).
10. Tunjangan profesi diberikan kepada dosen yang memenuhi persyaratan melaksanakan Tri Dharma 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: (Pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009)
- a. Beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi penugasan.
 - b. Beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi penugasan atau melalui lembaga lain.
 - c. Dosen tetap yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat jurusan tetap memperoleh tunjangan profesi sepanjang yang bersangkutan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks di perguruan tinggi penugasan.
11. Tunjangan kehormatan diberikan kepada profesor yang memenuhi persyaratan: (Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009)
- a. Memiliki sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Kementerian.
 - b. Melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester dengan ketentuan: (1) beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi penugasan, (2) beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi penugasan, (3) tidak terikat sebagai tenaga tetap pada Lembaga lain di luar satuan pendidikan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas, (4) terdaftar pada Kementerian sebagai dosen tetap.
 - c. Profesor yang mendapat tugas tambahan yaitu penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat 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 penugasan.

Kewajiban Dosen

Kewajiban dosen diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang diprasyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Pasal 45 UU Guru dan Dosen).
2. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dosen berkewajiban:
 - a. melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
 - b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
 - c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Pasal 45 UU Guru dan Dosen).
3. Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarluaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat (pasal 49 ayat (2) UU Guru dan Dosen).
4. Dosen secara perseorangan atau berkelompok wajib menulis buku ajar atau buku teks, yang diterbitkan oleh perguruan tinggi atau lembaga penerbit lainnya yang diakui dan/atau mempublikasikan karya ilmiah sebagai salah satu sumber belajar dan untuk pengembangan budaya akademik, serta pembudayaan kegiatan baca tulis bagi sivitas akademika (Pasal 12 ayat 93) UU Pendidikan Tinggi).
5. Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah di Indonesia, bagi dosen yang memiliki jabatan akademik Lektor

Kepala harus menghasilkan (a) paling sedikit 3 (tiga) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi, atau (b) paling sedikit 1 (satu) jurnal internasional, paten, atau karya seni monumental/desain monumental; dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun (pasal 4 Permenristekdikti Nomor 20 Tahun 2017).

6. Tunjangan kehormatan diberikan kepada Profesor yang telah menghasilkan: buku dan (a) paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi, atau (c) paling sedikit 1 (satu) paten, atau (d) paling sedikit 1 (satu) karya seni monumental/desain monumental; dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun (Pasal 8 ayat (1) huruf g Permenristekdikti Nomor 20 tahun 2017).

10.3.1 Implikasi kinerja dosen dalam pendidikan

Implikasi kinerja dosen dalam pendidikan mengacu kepada pedoman operasional pelaksanaan pendidikan (PO BKD, 2021) yang terdiri dari kegiatan:

1. Pendidikan yaitu 2 komponen:
 - a. Mengikuti pendidikan formal dan memperoleh gelar dan ijazah;
 - b. Mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan (latihan dasar) golongan III
2. Pelaksanaan pendidikan terdiri dari 14 komponen:
 - a. Melaksanakan perkuliahan (pengajaran, tutorial, tatap muka, dan/atau daring) dalam rangka melaksanakan metode pembelajaran *student centered learning* seperti *problem based learning* atau *project based learning*, membimbing/menguji dalam menghasilkan disertasi/tesis/skripsi/tugas akhir, serta menyelenggarakan pendidikan di laboratorium/praktik keguruan/bengkel/studio atau kebun percobaan/teknologi pengajaran dan praktik lapangan (tatap muka dan/atau daring);
 - b. Membimbing seminar mahasiswa
 - c. Membimbing kuliah kerja nyata, praktik kerja nyata, praktik kerja lapangan, termasuk bimbingan pelatihan militer mahasiswa,

- pertukaran pelajar, magang, kuliah berbasis penelitian, wirausaha, dan bentuk lain pengabdian mahasiswa
- d. Membimbing dan ikut membimbing dalam menghasilkan disertasi, tesis, skripsi, dan laboran akhir studi yang sesuai dengan bidang penugasan
 - e. Bertugas sebagai penguji pada ujian akhir/profesi
 - f. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan, termasuk dalam kegiatan ini adalah membimbing mahasiswa menghasilkan produk saintifik, membimbing mahasiswa mengikuti kompetisi bidang akademik dan kemahasiswaan
 - g. Mengembangkan program kuliah (tatap muka/daring) untuk pembelajaran di kelas/laboratorium/rumah sakit/studio atau lainnya yang setara
 - h. Mengembangkan bahan pengajaran/modul/bahan kuliah yang mempunyai nilai kebaruan atau manual/pedoman akademik/pedoman pemagangan/pedoman pembelajaran
 - i. Menyampaikan orasi ilmiah di tingkat perguruan tinggi
 - j. Menduduki jabatan pimpinan perguruan tinggi sesuai tugas pokok, fungsi dan kewenangan
 - k. Membimbing dosen yang mempunyai jabatan akademik lebih rendah
 - l. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan di luar institusi tempat bekerja
 - m. Melaksanakan kegiatan pendampingan mahasiswa di luar institusi sesuai kebijakan kementerian
 - n. Melaksanakan pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi/memperoleh sertifikasi profesi.

10.3.2 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Penelitian

Implikasi kinerja dosen dalam penelitian mengacu kepada pedoman operasional pelaksanaan penelitian (PO BKD, 2021) yang terdiri dari kegiatan:

1. Menghasilkan karya ilmiah sesuai dengan bidang ilmunya

2. Hasil penelitian atau hasil pemikiran yang didesiminasikan
3. Hasil penelitian atau pemikiran atau kerja sama industri termasuk penelitian penugasan dari kementerian atau LPNK yang tidak dipublikasikan (tersimpan dalam perpustakaan) yang dilakukan secara melembaga
4. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah yang diterbitkan (ber ISBN)
5. Mengedit/menyunting karya ilmiah dalam bentuk buku yang diterbitkan (ber ISBN)
6. Membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan atau seni yang terdaftar di HaKI secara nasional atau internasional
7. Menghasilkan karya inovasi/karya teknologi/teknologi tepat guna/karya desain/karya seni tidak dipatenkan/tidak terdaftar HaKI/tidak dipublikasikan, tetapi diaplikasikan pada industri/berdampak pada kesejahteraan masyarakat dan berkontribusi pada peningkatan daya saing bangsa
8. Menghasilkan rumusan kebijakan yang monumental dalam bentuk arahan/kertas kebijakan (policy brief/policy paper), naskah akademik model kebijakan strategis atau rekomendasi kebijakan yang berkontribusi terhadap pengembangan kebijakan dan pembangunan
9. Membuat rancangan dan karya teknologi yang tidak dipatenkan rancangan dan karya seni monumental yang tidak terdaftar di HaKI, tetapi telah dipresentasikan pada forum yang teragenda.

10.3.3 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Pengabdian Kepada Masyarakat

Implikasi kinerja dosen dalam pengabdian kepada masyarakat mengacu kepada pedoman operasional pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat (PO BKD, 2021) yang terdiri dari kegiatan:

1. Menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan /pejabat negara yang harus dibebaskan dari jabatan organiknya atau bekerja pada industri/organisasi yang diakui Kemendikbud
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat / industri

3. Memberi latihan/penyuluhan/penataran/ceramah/pendampingan pada masyarakat, terjadwal/terprogram
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan
5. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat yang tidak dipublikasikan
6. Hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dipublikasikan di sebuah jurnal ilmiah/jurnal pengabdian kepada masyarakat atau teknologi tepat guna, merupakan diseminasi dari luaran program kegiatan pengabdian kepada masyarakat
7. Berperan serta aktif dalam pengelolaan jurnal ilmiah

10.3.4 Implikasi Kinerja Dosen Dalam Menunjang Tugas

Implikasi kinerja dosen dalam pelaksanaan penunjang tugas Tri Dharma mengacu kepada pedoman operasional pelaksanaan tugas Tri Dharma (PO BKD, 2021) yang terdiri dari kegiatan:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah
3. Menjadi anggota organisasi profesi
4. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga
5. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
7. Mendapat tanda jasa/penghargaan
8. Menulis buku pelajaran yang diterbitkan dan diedarkan secara nasional
9. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/humaniora
10. Keanggotaan dalam tim layanan pendidikan tinggi seperti tim beban kerja dosen, tim penilaian angka kredit, tim sertifikasi dosen, dan lainnya yang setara kegiatan lainnya dari kementerian.

Bab 11

Dinamika Budaya Akademik

11.1 Pengantar

Dinamika dapat diartikan sebagai gerak atau kekuatan yang dimiliki sekumpulan orang dalam masyarakat yang dapat menimbulkan perubahan dalam tata hidup masyarakat yang bersangkutan (Alwi dkk, 2002). Dinamika adalah irama, suatu gerakan yang hidup sambung-bersambung, dapat bersifat turun-naik, pasang surut, dan berlangsung terus menerus tiada hentinya, dan kita tidak dapat membatasi waktunya sesuai dengan minat kajian kita. Akan tetapi jika mengamati dinamika budaya akademik dalam waktu yang relatif singkat atau pendek, apalagi hanya sesaat, dapat menjadi bias, karena lebih merupakan “potret sekilas wajah”, walaupun dianalisis secara interdisipliner (Ibrahim, 2013).

Budaya adalah cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh sekelompok orang, dan diwariskan turun temurun untuk generasi ke generasi. Di dalam budaya ditemukan sikap dan pola perilaku serta pengetahuan yang merupakan kebiasaan yang diwariskan dan dimiliki oleh suatu anggota masyarakat. Budaya terdiri dari banyak unsur yang rumit, dan setidaknya memiliki tujuh unsur, yaitu: bahasa, sistem pengetahuan, organisasi sosial, Sistem peralatan hidup dan teknologi, Sistem mata pencaharian hidup, sistem religi dan kesenian (Koencaraningrat, 2009) .

Karena budaya adalah sebuah pemikiran, adat istiadat atau akal budi, maka cenderung menunjuk kepada cara pikir manusia. Beberapa ciri-ciri budaya antara lain : Sebagai budaya sendiri yang berada di daerah tersebut dan dipelajari, ; dapat disampaikan kepada setiap orang dan setiap kelompok serta diwariskan dari setiap generasi, ; dinamis, artinya suatu sistem yang berubah sepanjang waktu,; selektif, artinya mencerminkan pola perilaku pengalaman manusia secara terbatas,; memiliki unsur budaya yang saling berkaitan, ; *etnosentrik* artinya menganggap budaya sendiri sebagai budaya yang terbaik atau menganggap budaya yang lain sebagai budaya standar.

Sebagai bagian yang dihasilkan oleh manusia budaya berfungsi sebagai: batas, identitas, komitmen, stabilitas, Pembentuk sikap dan perilaku. Batas, Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Identitas, memberikan rasa identitas akan budaya organisasi terhadap akademisi sebagai anggota institusinya ; Komitmen, memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap budaya, bahwa sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu tetapi lebih dari itu universal ; Stabilitas, meningkatkan kemantapan budaya akademisi dalam menjaga keseimbangan sosial dalam sistem sosial para akademisi dalam institusinya; Pembentuk sikap dan perilaku, bertindak sebagai mekanisme pembuat makna serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku akademisi dalam berbudaya yaitu berbudaya mutu.

Budaya Akademik adalah budaya atau sikap hidup yang selalu mencari kebenaran ilmiah melalui kegiatan akademik dalam masyarakat akademik, yang mengembangkan kebebasan berpikir, keterbukaan, pikiran kritis-analitis, rasional dan obyektif oleh warga masyarakat yang akademik.

Perkembangan budaya akademik dapat diamati dari beberapa perspektif yaitu:

1. adanya penghargaan terhadap pendapat orang lain secara obyektif;
2. adanya pemikiran rasional secara kritis-analitis dengan tanggung jawab moral dan etika;
3. adanya kebiasaan membaca sejumlah literatur secara teratur dalam menambah ilmu dan wawasan akademisi;
4. adanya kebiasaan meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat yang merupakan bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi;
5. melakukan penulisan artikel, makalah, buku secara teratur;

6. melakukan diskusi ilmiah secara teratur dan terstruktur;
7. melakukan proses belajar-mengajar secara sistematis dan terprogram, dan;
8. memahami manajemen perguruan tinggi yang baik.

Tradisi Akademik adalah tradisi yang menjadi ciri khas kehidupan masyarakat akademik dengan menjalankan proses belajar-mengajar antara dosen dan mahasiswa, menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mengembangkan cara-cara berpikir kritis-analitis, rasional dan inovatif di lingkungan akademik. Tradisi menyelenggarakan proses belajar-mengajar adalah tradisi yang sudah mengakar sejak ratusan tahun yang lalu, melalui lembaga-lembaga pendidikan seperti padepokan dan pesantren. Tradisi-tradisi lain seperti menyelenggarakan penelitian adalah tradisi baru.

Demikian pula, tradisi berpikir kritis-analitis, rasional dan inovatif adalah kemewahan yang tidak terjangkau tanpa terjadinya perubahan dan pembaharuan sikap mental dan tingkah laku yang harus terus-menerus diinternalisasikan dan disosialisasikan dengan menggerus sikap mental *paternalistik* yang berlebih-lebihan pada sebagian masyarakat akademik yang mengidap tradisi lama, terutama dalam paradigma *patron-client relationship* yang mendarah daging.

11.2 Budaya Akademik di Indonesia

Budaya akademik di Indonesia sebagaimana dalam yang dibahas dalam buku ini adalah menyangkut perjalanan akademik semenjak dibukanya sekolah formal yang diperkenalkan oleh bangsa Barat. Pendidikan masuk ke Indonesia dimulai semenjak masuknya bangsa Belanda ke Nusantara yang berkembang dimulai dengan diterapkannya politik Etis. Salah satu Programnya adalah bidang *Educatie*, atau pendidikan, yang bertujuan untuk mendidik bangsa Indonesia dengan ilmu pengetahuan dengan metode ilmiah. Semenjak itu di Nusantara didirikan sejumlah lembaga pendidikan formal.

Lembaga pendidikan itu mulai dari tingkat sekolah dasar, sekolah menengah, sampai kepada Perguruan Tinggi. Masing-masing strata pendidikan ini memiliki budaya akademik, yang bertujuan menciptakan dan

menyelenggarakan pendidikan yang berbudaya. Berbicara mengenai akademik tidak terlepas dari membicarakan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan Undang Undang Sisdiknas No. II Tahun 2003 pendidikan adalah: Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Tim Redaksi Sinar Grafika, 2007) .

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan *outcome*. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan. Berdasarkan tinjauan mutu pendidikan dari segi proses dan hasil mutu pendidikan dapat dideteksi dari ciri-ciri sebagai berikut : kompetensi, relevansi, fleksibilitas, efisiensi, berdaya hasil, kredibilitas. mutu pendidikan adalah kualitas atau ukuran baik atau buruk proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekati diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan pengajaran dan pelatihan.

Pemahaman dan persepsi dalam hal standar mutu pendidikan terdapat perbedaan yang disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang antara pakar satu dengan pakar lainnya. Pertama sebagian orang, bahkan pada umumnya para orang tua mengatakan bahwa kenyamanan sekolah itu merupakan salah satu tolak ukur terbaik, kedua pihak lain berpendapat bahwa hasil belajar atau hasil akademik yang menunjukkan sekolah tersebut menunjukkan sekolah yang baik karena menurut pendapat ini dari buahnya anda mengenali mereka, ketiga sebagian orang mengemukakan bahwa ada beberapa ciri atau tolak ukur yang akan memperlihatkan mutu suatu sekolah (Poster, 2000).

Mutu kadang dalam mengukurnya orang menggunakan tolak ukur berdasarkan kondisi sekolah, sebagai lain menggunakan tolak ukur prestasi hasil belajar, dan pendapat yang lebih luas menyatakan tolak ukur mutu pendidikan dapat ditinjau dari berbagai tolak ukur yang relevan. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan. Dikatakan bermutu jika input, proses, dan hasilnya dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan.

Meskipun menggunakan tolak ukur input, proses dan hasil, namun titik tolak ukur mutu pendidikan adalah pengguna jasa pendidikan, yang berarti lebih berfokus pada output yaitu potensi dan nilai guna para alumni dalam kehidupan. Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non-akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas” (Usman, 2006).

Pendidikan yang bermutu adalah yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya atau manusia dengan pribadi yang integral mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal (Suderadjat, 2005).

11.3 Dinamika Budaya Akademik di Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Sementara itu pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah di jalur pendidikan sekolah (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Pada sisi lain bahwa Perguruan Tinggi merupakan lembaga yang berupaya mencetak sumber daya manusia tingkat tinggi, yang akan jadi penggerak dan pemimpin masyarakat (Hasbullah, 2015).

Dinamika budaya akademik di Indonesia telah menempuh perjalanan panjang serta penuh dinamika tentang konsep dan operasionalnya. Sebelum tahun 1998 penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia sangat dikendalikan oleh pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan dikeluarkannya peraturan perundang-undangan bidang pendidikan tinggi pada zaman itu, seperti : adanya ketentuan tentang kurikulum nasional atau kurikulum inti untuk setiap program studi yang ditetapkan oleh pemerintah dan wajib diterapkan pada perguruan tinggi di Indonesia baik negeri maupun swasta.

Selain itu pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat yang dikenal dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) diterapkan adanya ujian negara, legalisasi ijazah PTS oleh Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis), demikian juga model statuta perguruan tinggi dan masih banyak lagi yang merupakan gambaran sangat besarnya kendali pemerintah terhadap akademik.

Namun sejak bergulirnya era reformasi tahun 1998, yang dimulai dengan mundurnya Presiden Soeharto, dan dilanjutkan dengan pemerintahan Presiden BJ Habibie, (Ricklefs, 2005) telah memberikan perubahan dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat Indonesia, di mana peran pemerintah melakukan regulasi termasuk dalam bidang pendidikan tinggi. Keberadaan pendidikan tinggi telah dikembalikan kepada kodratnya, yaitu pendidikan tinggi secara kodrati memiliki kebebasan akademik, otonomi keilmuan, dan perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi memiliki otonomi perguruan tinggi.

Dinamika keberadaan pendidikan tinggi telah dikukuhkan dengan dikeluarkannya Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dikenal dengan UU Sisdiknas. Di dalam UU Sisdiknas pasal 50 ayat (6) disebutkan bahwa perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. Otonomi perguruan tinggi adalah kemandirian perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya (UU No 20, Tahun 2003).

Menindaklanjuti UU Sisdiknas tersebut, maka mulai tahun 2003 kurikulum nasional atau kurikulum inti, legalisasi ijazah PTS, model statuta sebagai bentuk kendali mutu oleh pemerintah dihapuskan secara gradual. Prinsip otonomi perguruan tinggi, telah mengubah pola lama menjadi pola baru yaitu harus menetapkan, melaksanakan, dan meningkatkan kegiatan penjaminan mutu pendidikan tingginya secara otonomi atau mandiri. Tampaknya peralihan ini menimbulkan kegamangan perguruan tinggi untuk melaksanakannya. Sejak tahun 2003 Direktorat Jenderal Pendidikan tinggi (Ditjen Dikti) menginisiasi gagasan penjaminan mutu di dalam perguruan tinggi yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi itu sendiri.

Pada tahun 2003 telah diterbitkan pemerintah buku panduan dalam rangka mewujudkan penjaminan mutu, yaitu buku Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) pada Perguruan Tinggi. Buku yang dilengkapi dengan pedoman praktik baik penjaminan mutu di berbagai bidang pendidikan tinggi,

seperti kurikulum, pembelajaran, suasana akademik, kemahasiswaan, sumber daya manusia, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan sebagainya.

Sampai dengan tahun 2007, buku tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi tersebut diseminasikan kepada perguruan tinggi di Indonesia, yang bertujuan agar setiap perguruan tinggi menyadari bahwa tanggung jawab atas mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di perguruan tinggi tidak lagi sepenuhnya ditangan pemerintah, melainkan terutama di tangan perguruan tinggi sendiri. Diseminasi tersebut juga bertujuan memberi inspirasi pada setiap perguruan tinggi tentang apa, mengapa, siapa, di mana, bilamana, dan bagaimana melaksanakan penjaminan mutu di perguruan tinggi.

Pada tahun 2016 pemerintah telah mengeluarkan Permenristekdikti nomor 62 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, di mana dalam Pasal 2 diatur bahwa Tujuan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) adalah menjamin pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi secara sistemis dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu. Budaya mutu di Perguruan Tinggi adalah bahwa semua pihak yang berkepentingan (internal stakeholders) di perguruan tinggi harus memiliki: (a) pola pikir; (b) pola sikap; (c) pola perilaku; berdasarkan Standar Dikti. Fungsi SPM Dikti adalah mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu.

Menurut Pasal 51 UU Dikti, pendidikan tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk memperoleh pendidikan tinggi yang bermutu, pemerintah melalui menteri menyelenggarakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi (SPM Dikti). Kegiatan yang dilakukan adalah bahwa secara berencana dan terus menerus mutu harus dilaksanakan dengan tahapan-tahapan yang terukur yaitu: penetapan, pelaksanaan, evaluasi pelaksanaan, pengendalian pelaksanaan, dan peningkatan Standar Dikti (UU nomor 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi).

Selanjutnya bahwa sejak tahun 2016, telah diatur akan budaya standar pendidikan tinggi. Pengaturan itu berupa SN Dikti terdiri atas:

1. Standar Nasional Pendidikan;
2. Standar Penelitian dan;
3. Standar Pengabdian Kepada Masyarakat.

Selain itu Perguruan Tinggi penyelenggara wajib membuat standar yang melampaui SN Dikti berupa (a) Standar Dalam Bidang Akademik; dan (b) Standar Dalam Bidang Non Akademik. Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka di setiap perguruan tinggi wajib membuat Standar Pendidikan Tinggi yang disusun oleh masing-masing Perguruan Tinggi dan semuanya itu wajib disetujui senat pada perguruan tinggi. Hal inilah yang disebut dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), yaitu kegiatan sistemis penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.

Budaya akademik memang penuh dengan dinamika dalam pelaksanaannya baik tingkat Nasional maupun tingkat Perguruan Tinggi di tanah air. Dalam hal ini bahwa budaya akademik yang dikembangkan adalah mengacu kepada standar nasional, dan wajib dikembangkan sehingga melampaui standar nasional. Semakin luas atau semakin banyak standar yang dikembangkan oleh perguruan tinggi tersebut, maka diharapkan mutu perguruan tinggi tersebut semakin baik pula.

Dalam hal ini tentunya budaya akademik di setiap perguruan tinggi dapat menyesuaikan terhadap proses sejarah pembentukan dan nilai-nilai dasar yang menjiwai sebuah pendirian perguruan tinggi tanpa campur tangan dengan pihak lain. sebagai contoh bahwa SPMI Universitas Simalungun yang berlokasi di Pematang Siantar, tidak akan cocok diimplementasikan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Surya Nusantara” di kota Pematang Siantar, walaupun pada kota yang sama. Demikian juga SPMI Universitas Harvard yang berkelas dunia, tidak cocok digunakan pada perguruan tinggi di Indonesia yang memiliki visi lokal.

Sehubungan dengan adanya kesempatan bagi setiap perguruan tinggi untuk mengembangkan budaya SPMI secara otonom atau mandiri, namun terdapat hal mendasar yang harus ada di dalam SPMI setiap perguruan tinggi.

Untuk Indonesia saat ini dikenal dengan lima langkah utama yaitu:

1. penetapan;
2. pelaksanaan;
3. evaluasi;
4. pengendalian, dan;
5. peningkatan terhadap standar Dikti.

Melalui tahapan yang lima ini dilaksanakan secara berurut oleh perguruan tinggi secara internal, merupakan bagian dari dinamika budaya akademik yaitu budaya mutu untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu (Kemenristekdikti, 2017: 21). Penetapan standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi, adalah penetapan yang isinya melampaui Standar Nasional Dikti (SN Dikti), sehingga menjadi kekhasan atau karakteristik perguruan tinggi yang bersangkutan (Kemenristekdikti, 2017).

Tentunya dalam proses penetapan ini tidak boleh bertindak sendiri tanpa pedoman yang terukur. Untuk itu perlu dilakukan dengan:

- a. menyiapkan dan mempelajari berbagai bahan yang berkaitan dengan perundang-undangan di bidang perguruan tinggi, seperti UU Dikti, Permen tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- b. melakukan studi banding ke perguruan tinggi lain untuk memperoleh informasi, pengalaman, dan saran;
- c. menyelenggarakan pertemuan dengan melibatkan para pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi sebagai wahana untuk mendapatkan berbagai saran, ide, atau informasi yang dapat digunakan dalam merumuskan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri;
- d. merumuskan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri, dengan sedapat mungkin mengandung unsur: *Audience* (subjek), *Behaviour* (predikat), *Competence* (obyek), dan *Degree* (keterangan);
- e. melakukan uji publik kepada para pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mendapatkan saran perbaikan, sekaligus mensosialisasikan Standar Dikti yang ditetapkan di internal perguruan tinggi;
- f. melakukan perbaikan perumusan Standar Dikti yang diterapkan internal perguruan tinggi, dengan memperhatikan hasil uji publik;
- g. menetapkan pemberlakuan semua Standar Dikti yang ditetapkan internal perguruan tinggi sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam Statuta Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Tentunya perumusan Standar Dikti yang ditetapkan internal perguruan tinggi dapat dilakukan oleh Tim *ad hoc*, atau lembaga khusus Unit Penjaminan Mutu

Internal perguruan tinggi. Perumusan ini diikuti dengan mengeluarkan buku Manual Penetapan Standar, Manual Pelaksanaan Standar, Manual Evaluasi Standar, Manual Pengendalian Standar, dan Manual Peningkatan Standar.

Pelaksanaan isi Standar Dikti internal perguruan tinggi membutuhkan komitmen bersama dalam rangka mewujudkan cita-cita atau kriteria yang tercantum dalam Standar Dikti. Misalnya saja dalam standar pembelajaran maka subjek yang harus melaksanakannya; dosen menyusun rencana pembelajaran semester (RPS) mata kuliah yang dibinanya dan membagikan kepada para mahasiswa, pada kuliah pertama di setiap semester, menunjukkan bahwa pihak yang harus melaksanakan standar itu adalah dosen. Namun walaupun *audience* adalah dosen, maka Ketua Jurusan atau wakil Dekan juga bertanggung jawab memantau, mengevaluasi dan bila perlu mengambil tindakan strategis untuk memastikan bahwa isi standar tersebut benar dilaksanakan atau dipenuhi.

Manakala Standar Dikti telah dilaksanakan di sebuah perguruan tinggi, maka diperlukan seorang kepala manajemen yang bertugas untuk menjaga agar sistem penjaminan pelaksanaan isi Standar Dikti benar-benar dilaksanakan secara konsisten. Wewenang serta tanggung jawabnya meliputi: (a) menjamin terlaksananya sistem mutu yang telah ditetapkan; (b) mengendalikan seluruh aktivitas audit internal dan pelatihan sistem mutu; (c) memberi masukan kepada Rektor, Wakil Rektor, Dekan, wakil Dekan pada Universitas tentang kinerja sistem di perguruan tinggi tersebut; (d) melaporkan kepada Rektor, Wakil Rektor, Dekan, wakil Dekan tentang penyimpangan yang terjadi; (f) mengevaluasi efektivitas tindakan perbaikan dan pencegahan yang dilakukan. : (g) mensosialisasikan sistem yang berjalan kepada bagian/unit terkait, ; (h) melakukan analisis pencapaian sasaran institusi / lembaga; (i) melakukan analisis dan pelaporan pengukuran indeks kepuasan *stakeholder* (Hedwig dan Polla, 2006)

Evaluasi pelaksanaan Standar Dikti internal perguruan tinggi adalah berupa dengan mengadakan monitoring dan evaluasi sering disebut “monev”. Evaluasi adalah penilaian terhadap suatu proses atau kegiatan yang telah selesai dilakukan. Pelaksanaan ini tentunya harus mengacu kepada sebuah standar juga yaitu standar melakukan evaluasi dan monitoring yang telah ditetapkan internal perguruan tinggi.

Pengendalian pelaksanaan Standar Dikti adalah bagian dari tindak lanjut atas hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi. Jika hasil evaluasi menunjukkan

bahwa standar dapat terlaksana sesuai isi standar maka perlu dikendalikan agar tetap berjalan sebagaimana mestinya. Namun jika sebaliknya maka perlu dilaksanakan tindakan korektif untuk memastikan bahwa standar dapat terpenuhi.

Peningkatan Standar Dikti merupakan kegiatan konkret internal perguruan tinggi untuk meningkatkan atau meninggikan mutu atas Standar Dikti. Kegiatan ini disebut juga *kaizen* atau *continuous quality improvement*, dan hanya dapat dilakukan apabila Standar Dikti telah melalui keempat tahapan dari siklus di atas. Peningkatan harus dilakukan karena terjadi perkembangan masyarakat, kemajuan ilmu dan teknologi, serta peningkatan tuntutan kebutuhan pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi.

11.4 Sivitas Akademika dan Budaya Akademik

Sivitas akademika merupakan komunitas yang memiliki tradisi ilmiah dengan mengembangkan budaya akademik. Sivitas akademik adalah masyarakat akademik yang terdiri atas dosen dan mahasiswa (UU No. 12 Tahun 2012 Tentang Dikti). Dosen dan mahasiswa berada dalam lingkaran yang berbudaya akademik, karena itu kelompok dosen dan mahasiswa perlu terus menerus mengembangkan budaya akademik, sehingga menghasilkan karya-karya akademik yang berkualitas. Karya akademik yang berkualitas tidak akan ditemukan jika budaya akademik tidak dipahami oleh dosen dan mahasiswa.

Budaya akademik merupakan seluruh sistem nilai, gagasan, norma, tindakan, dan karya yang bersumber dari ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan asas Pendidikan Tinggi. Sistem nilai budaya akademik merupakan rangkaian dari konsep-konsep abstrak yang hidup dalam masyarakat akademik, mengenai apa yang dianggap penting dan berharga, tetapi juga mengenai apa yang dianggap remeh dan tidak berharga dalam hidup masyarakat akademik. Sebagai contoh bahwa pada perguruan tinggi adalah berkewajiban melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Dalam melaksanakan ini tentunya peran budaya akademik sangat diperlukan misalnya soal kejujuran. Kejujuran melaksanakan pendidikan dan pengajaran oleh

seorang dosen baik di dalam ruangan kelas, maupun bila dilaksanakan di lapangan.

Budaya akademik dilakukan dengan interaksi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan, jenis kelamin, kedudukan sosial, tingkat kemampuan ekonomi, dan aliran politik. Dalam masyarakat akademik di Indonesia, kebebasan akademik yang berkaitan dengan kebebasan berpendapat telah mengalami penderitaan yang panjang, selama puluhan tahun diwarnai oleh pelarangan dan pembatasan kegiatan akademik di era Orde Baru.

Kini kebebasan akademik telah berkembang seiring terjadinya pergeseran pemerintahan dari Presiden Soeharto kepada Presiden B.J. Habibie, dan makin berkembang begitu bebas pada pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid, pada masa pemerintahan Presiden Megawati, Susilo Bambang Yudhoyono, bahkan hampir tak terbatas dan tak bertanggung jawab, sampai pada pemerintahan Presiden Joko Widodo, yang makin sulit mengendalikan perkembangan kebebasan berpendapat. Selain itu, kebebasan akademik kadang kala juga berkaitan dengan sikap-sikap dalam kehidupan beragama yang pada zaman dan pandangan keagamaan tertentu menimbulkan hambatan dalam perkembangan kebebasan akademik, khususnya kebebasan berpendapat. Dapat dikatakan bahwa kebebasan akademik suatu masyarakat-bangsa sangat bergantung dan berkaitan dengan situasi politik dan pemerintahan yang dikembangkan oleh para penguasa.

Interaksi sosial dilakukan dalam pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan perguruan tinggi sebagai lembaga ilmiah. Dalam sivitas akademika pencarian kebenaran lahir dari adanya keinginan untuk “tahu” dari insan akademik. Keinginan untuk rasa tahu akan menimbulkan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Tanpa adanya “hasrat ingin tahu” akan dapat melumpuhkan perkembangan ilmu pengetahuan. Budaya jujur serta terbuka merupakan kunci pembuka berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Kejujuran dan keterbukaan juga menjadi ciri dari pribadi yang sehat dan matang. Manakala sifat jujur dan terbuka (transparansi) tidak ditemukan dalam dunia akademik, maka yang terjadi adalah mundurnya ilmu pengetahuan, berkembangnya perilaku negatif berupa plagiasi karya ilmiah berupa Skripsi, Tesis, Disertasi, Jurnal, mandeknya pemikiran-pemikiran baru dan ketidakmampuan mengembangkan suasana budaya akademik yang sehat dan transparan.

Selain itu bahwa untuk memacu perkembangan ilmu pengetahuan tidak cukup hanya terbatas akan “rasa ingin tahu”, namun harus diikuti dengan tindakan berupa belajar secara terus menerus dan berkelanjutan. Adanya budaya yang “rasa ingin tahu” dengan perilaku belajar secara terus menerus, menandakan dan membedakan seorang sivitas akademika dengan komunitas lain dalam kehidupan masyarakat. Hal itu pula yang menunjukkan sebuah keunikan dalam suatu sivitas akademika perguruan tinggi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

Sivitas akademika berkewajiban memelihara dan mengembangkan budaya akademik dengan memperlakukan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai proses dan produk serta amal dan paradigma moral. Perguruan tinggi mempunyai budaya dan tradisi yang unik dan khas sebagai lembaga keilmuan yang membedakan dengan lembaga lainnya dalam masyarakat. Tradisi keilmuan yang tetap dikembangkan adalah adanya kebebasan dan mimbar akademik, kebebasan berpikir dan berpendapat serta nilai keterbukaan dalam mengembangkan keilmuan. Penghargaan terhadap nilai yang telah dikembangkan ini menjadi salah satu ciri terjadinya penerimaan fungsi perguruan tinggi dalam mengembangkan keilmuan dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam dunia akademik perbedaan pendapat adalah sesuatu yang wajar dan alamiah disebabkan manusia yang memiliki perbedaan pola pikir, kepribadian, serta latar belakang budaya yang beraneka ragam. Keanekaragaman ini dapat meningkatkan daya kritis sivitas akademika bilamana disertai dengan sikap positif dan bertanggung jawab. Sivitas akademika mempunyai rasa kesadaran yang tinggi mengamati jika ditemukan atau muncul perbedaan sehingga harus dicari dan didekati dengan suasana akademik yang sehat dan bertanggung jawab. Perbedaan menunjukkan keberagaman pemikiran dan dapat dijadikan sebagai stimulus untuk melakukan pendekatan-pendekatan menuju tujuan yang lebih baik. Sifat kritis terhadap sebuah perbedaan akan meningkatkan semangat untuk mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi permasalahan jika masing-masing sivitas akademik menyadari pentingnya tujuan bersama dalam suasana akademik yang kondusif.

Sivitas akademika sesungguhnya memiliki tanggung jawab sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing dalam budaya akademik. Keberhasilan suatu Perguruan Tinggi tampaknya juga mempunyai korelasi dengan tanggung jawab dan fungsi dari warga sivitas akademik. Fungsi warga Akademik adalah mencari dan menemukan kebenaran ilmiah untuk dapat ditawarkan kepada

masyarakat luas guna mengatasi persoalan umat manusia. Setiap sivitas akademika juga harus memiliki tanggung jawab baik secara internal berupa riset akademik maupun juga secara internasional global. sebab karya ilmiah itu dapat dibuktikan dengan cara ilmiah oleh orang lain juga. Banyak permasalahan yang menyelimuti dunia perguruan tinggi, yang muncul di tengah masyarakat, percaturan berbangsa dan bernegara di tengah globalisasi harus ikut menjadi perhatian sivitas akademika, sehingga apa yang akan dilakukan akan mempunyai nilai tambah yang lebih besar.

Dinamika budaya akademik, adalah sesuatu yang nyata pada lembaga pendidikan khususnya pada Perguruan Tinggi. Lembaga pendidikan adalah tempat berkumpulnya para pencari ilmu untuk memecahkan berbagai permasalahan hidup, baik secara teoritis maupun secara praktik. Namun dalam mencari kebebasan akademik kadang kala terjadi benturan di mana politik pemerintahan sebuah negara turut memengaruhi maju mundurnya pemikiran-pemikiran warga akademik, sebab terbelenggu oleh kekuasaan.

Banyak peristiwa sejarah yang terjadi pada masa lampau tentang kejadian itu. Kita dapat belajar dari para pemikir di dunia Barat, yang menjadi korban dalam kebebasan akademik. Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (civilized society) dan bangsa secara keseluruhan.

Bab 12

Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Budaya Akademik

12.1 Pendahuluan

Perguruan Tinggi mengemban fungsi Tri Dharma: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ketiga dharma saling berkaitan antara lain dharma pertama (pendidikan: teoritis) dan kedua (penelitian: inovasi) harus secara konkret mendukung dharma ketiga (pengabdian: transformasi). Penelitian dilakukan tidak hanya demi penelitian itu sendiri, angka kredit, naik pangkat, uang. Dalam pelaksanaan penelitian terkandung misi penting yaitu demi kemaslahatan masyarakat. Artinya, masyarakat tetap menjadi fokus, terutama dalam penelitian sosial. Maka, hasil dan temuan penelitian harus ada “arus-balik”-nya ke masyarakat. Penelitian harus ditindaklanjuti dengan Program Pengabdian

Pada Masyarakat yang sesuai demi kepentingan masyarakat. Penelitian harus mempunyai dampak positif bagi masyarakat; masyarakat tidak sekadar menjadi responden. Jenis penelitian bermacam-macam: dasar, pengembangan, survei, eksplorasi, aplikatif, dan lain-lain. Tidak semua hasil dan temuan penelitian dapat ditindaklanjuti dengan Program Pengabdian Pada Masyarakat (Evaluasi, 2010; Fathurrahman and Muhtarom, 2019).

Tetapi, juga tidak sedikit hasil penelitian yang dapat dilanjutkan ke aksi Program Pengabdian Pada Masyarakat. Penelitian menghasilkan temuan yang bernilai kebenaran empiris dapat dipertanggungjawabkan. Jika hal itu diprogram Pengabdian Pada Masyarakat-kan, kualitas Program Pengabdian Pada Masyarakat juga akan meningkat, artinya dampak kepada khalayak sasaran lebih berdaya guna. Sumbangan Perguruan Tinggi kepada masyarakat lewat Program Pengabdian Pada Masyarakat juga lebih signifikan. Perguruan Tinggi tidak lagi bercitra eksklusif: tak tersentuh dan tak mau menyentuh dan masyarakat lebih merasa dekat dan memiliki Perguruan Tinggi (Yuliawati, 2012).

12.2 Konsep Tri Dharma Perguruan Tinggi

Rasa cinta tanah air yang melandasi kesadaran kebangsaan, semangat pengabdian, dan tekad untuk pembangunan masa depan bangsa yang lebih baik harus dibangkitkan dan dipelihara sehingga berkembang menjadi sikap mental dan sikap hidup masyarakat yang mampu mendorong percepatan proses pembangunan di segala aspek kehidupan bangsa guna memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa demi terwujudnya tujuan nasional (Wibawa, 2017). Dalam tujuan pendidikan nasional ialah untuk meningkatkan kualitas manusia, yaitu manusia yang beriman, dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, terampil, berdisiplin, beretos, kerja, profesional, bertanggung jawab, dan produktif serta sehat jasmani, dan rohani, serta mempunyai rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Kisworo, 2012).

Pendidikan nasional juga harus menumbuhkan jiwa patriot dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial serta kesadaran pada sejarah bangsa dan sikap menghargai jasa para pahlawan, serta berorientasi pada masa depan.

Tujuan pendidikan di tingkat perguruan tinggi seperti Universitas dan Institusi ialah:

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat

- menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi serta kesenian;
2. mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Untuk mencapai tujuan tersebut penyelenggaraan pendidikan tinggi berpedoman kepada:
 - a. tujuan pendidikan nasional;
 - b. kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan;
 - c. kepentingan masyarakat, serta memperhatikan minat, kemampuan dan prakarsa pribadi.

Pendidikan merupakan salah satu investasi yang sangat penting untuk menyiapkan sumber daya manusia (SDM) khususnya dalam persaingan di era global saat ini. Melalui pendidikan, bangsa Indonesia akan mampu merencanakan dan menyiapkan tenaga terdidik yang mempunyai kemampuan bersaing dengan negara lain. Di samping itu, disadari bahwa Perguruan Tinggi merupakan lembaga pendidikan yang sangat berperan dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu guna memenuhi kebutuhan pembangunan. Mutu perguruan tinggi yang merata dan sesuai dengan kebutuhan wilayah menjadi hal yang penting dalam pembangunan daerah, terutama di era otonomi daerah. Oleh karena itu, program di Perguruan Tinggi harus dilihat keuntungan dan masa depan mahasiswa (Nikmah, 2015).

Sehubungan dengan itu, Perguruan tinggi merupakan salah satu sub sistem pendidikan nasional. Keberadaannya dalam kehidupan bangsa dan negara berperan penting melalui penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Pasal 20 Ayat 2).

Misi perguruan tinggi adalah melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat). Ketiga hal ini harus dijalankan secara seimbang dan Aktivitas sivitas akademika perguruan tinggi berlandaskan Tri Dharma perguruan tinggi harus terus disesuaikan mengikuti tuntutan, perkembangan dan kebutuhan zaman.

Perkembangan IPTEKS serta perubahan lingkungan dengan segala dampaknya, mengharuskan institusi perguruan tinggi untuk lebih mengembangkan diri dalam upaya pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan menciptakan dan meningkatkan budaya akademik, terutama di lingkungan kampus agar kompetensi sivitas akademika dapat diandalkan sesuai bidangnya. Dosen sebagai aktor Tri Dharma Perguruan Tinggi diharapkan agar selalu menyesuaikan program-programnya dengan perkembangan zaman, serta lebih mengembangkan budaya akademik agar produktivitas dan kontribusinya mumpuni dalam masyarakat (Purba and Situmorang, 2020).

Tri Dharma perguruan tinggi merupakan tiga pilar dasar pola pikir dan menjadi kewajiban bagi mahasiswa sebagai kaum intelektual di negara ini. Karena mahasiswa adalah ujung tombak perubahan bangsa kita ke arah yang lebih baik. Pernyataan ini menjadi terbukti ketika kita melihat sejarah bangsa ini di mana sebagian perubahan besar yang ada di negara ini dimulai oleh mahasiswa, dalam hal ini pemuda-pemudi Indonesia. Adapun Tri Dharma Perguruan tinggi itu sendiri meliputi (Wibawa, 2017): Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat. Tri Dharma Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut Tri Dharma adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Kisworo, 2012).

12.2.1 Pendidikan dan Pengajaran

Mahasiswa sebagai kaum intelektual bangsa yang menduduki 5% dari populasi warga negara Indonesia berkewajiban meningkatkan mutu diri secara khusus agar mutu bangsa pun meningkat pada umumnya dengan ilmu yang dipelajari selama pendidikan di kampus sesuai bidang keilmuan tertentu. Mahasiswa dan pendidikan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan sehingga ketika mahasiswa melakukan segala kegiatan dalam hidupnya, semua harus didasari pertimbangan rasional, bukan dengan adu otot. Itulah yang disebut kedewasaan mahasiswa (Bancin, 2017; Simarmata et al., 2021).

12.2.2 Penelitian

Penelitian (research) dalam dunia pendidikan tinggi adalah kegiatan mencari kebenaran (to seek the truth) yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah (scientific research) secara sistematis untuk memperoleh informasi,

data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan pembuktian kebenaran atau ketidak benaran suatu asumsi dan/atau hipotesis di bidang ilmu pengetahuan. Ilmu yang dikuasai melalui proses pendidikan di perguruan tinggi harus diimplementasikan dan diterapkan. Salah satunya dengan langkah ilmiah, seperti melalui penelitian. Penelitian mahasiswa bukan hanya akan mengembangkan diri mahasiswa itu sendiri, namun juga memberikan manfaat bagi kemajuan peradaban dan kepentingan bangsa kita dalam menyejahterakan bangsa (Wibawa, 2017). Selain pengembangan diri secara ilmiah dan akademis. Mahasiswa pun harus senantiasa mengembangkan kemampuan dirinya dalam hal *softskill* dan kedewasaan diri dalam menyelesaikan segala masalah yang ada. Mahasiswa harus mengembangkan pola pikir yang kritis terhadap segala fenomena yang ada dan mengkajinya secara keilmuan (Mawati et al., 2020; Purba et al., 2021).

Hasil penelitian, pengembangan, dan/atau ilmu pengetahuan dan teknologi harus dapat dimanfaatkan dalam kegiatan perekayasaan, inovasi, dan difusi teknologi. Oleh karena itu, Perguruan Tinggi harus meningkatkan mutu kegiatan penelitian melalui peningkatan profesionalisme peneliti-penelitiannya. Yang dimaksud dengan profesionalisme disini ialah menjadikan penelitian sebagai profesi utama, purna waktu dengan imbalan yang pantas bagi para peneliti. Selain peneliti sebagai individu, juga diperlukan peneliti sebagai suatu kelompok atau tim yang bekerja bersama (Wibawa, 2017).

Penelitian dapat dikategorikan berdasarkan kegiatannya yaitu:

1. penelitian dasar atau fundamental merupakan penelitian ilmu dasar yang sangat berkaitan dengan pengembangan teori dan yang mendasari kemajuan ilmu pengetahuan tertentu;
2. penelitian terapan merupakan kegiatan penelitian untuk menerapkan ilmu dasar agar dapat menghasilkan produk teknologi yang kelak bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat;
3. penelitian pengembangan merupakan kegiatan penelitian pengembangan teknologi atas permintaan masyarakat untuk meningkatkan produk yang telah ada agar dapat memenuhi kebutuhan mereka (Ardiana et al., 2021; Sudarmanto et al., 2021).

12.2.3 Pengabdian Pada Masyarakat

Mahasiswa menempati lapisan kedua dalam relasi kemasyarakatan, yaitu berperan sebagai penghubung antara masyarakat dengan pemerintah. Mahasiswa adalah yang paling dekat dengan rakyat dan memahami secara jelas kondisi masyarakat tersebut. Kewajiban sebagai mahasiswa menjadi front lini dalam masyarakat dalam mengkritisi berbagai kebijakan pemerintah terhadap rakyat karena sebagian besar keputusan pemerintah di masa ini sudah terkontaminasi oleh berbagai kepentingan politik tertentu dan kita sebagai mahasiswa yang memiliki mata yang masih bening tanpa ternodai kepentingan-kepentingan serupa mampu melihat secara jernih, melihat yang terdalam dari yang terdalam terhadap intrik politik yang tidak jarang mengeksploitasi kepentingan rakyat. Di sini mahasiswa berperan untuk membela kepentingan masyarakat, tentu tidak dengan jalan kekerasan dan aksi *chaotic*, namun menjunjung tinggi nilai-nilai luhur pendidikan, kaji terlebih dahulu, pahami, dan sosialisasikan pada rakyat, mahasiswa memiliki ilmu tentang permasalahan yang ada, mahasiswa juga yang dapat membuka mata rakyat sebagai salah satu bentuk pengabdian terhadap rakyat.

Program pengabdian pada masyarakat yang dilaksanakan oleh Perguruan Tinggi adalah salah satu dari implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Program ini dilaksanakan dalam berbagai bentuk misalnya; pendidikan dan pelatihan masyarakat, pelayanan masyarakat, dan kaji tindak dari IPTEK yang dihasilkan oleh Perguruan Tinggi. Tujuan program ini adalah menerapkan hasil-hasil IPTEK untuk pemberdayaan masyarakat sehingga menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari kelompok masyarakat sasaran.

12.2.4 Keterkaitan Ketiga Poin Tri Dharma Perguruan Tinggi

Ketiga faktor di atas ini sangat erat hubungannya, karena penelitian harus menjunjung tinggi kedua dharma yang lain. Penelitian diperlukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan penerapan teknologi. Untuk dapat melakukan penelitian diperlukan adanya tenaga-tenaga ahli yang dihasilkan melalui proses pendidikan. Ilmu pengetahuan yang dikembangkan sebagai hasil pendidikan dan penelitian itu hendaknya diterapkan melalui Pengabdian pada masyarakat sehingga masyarakat dapat memanfaatkan dan menikmati

kemajuan-kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut (Lewol et al., 2020).

Dosen dan Mahasiswa

Dosen dan Mahasiswa yaitu:

1. Dosen sebagai anggota Sivitas Akademika memiliki tugas mentransformasikan Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi yang dikuasainya kepada Mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga Mahasiswa aktif mengembangkan potensinya;
2. Dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya;
3. Dosen secara perseorangan atau berkelompok wajib menulis buku ajar atau buku teks, yang diterbitkan oleh Perguruan Tinggi dan/atau publikasi ilmiah sebagai salah satu sumber belajar dan untuk pengembangan budaya akademik serta pembudayaan kegiatan baca tulis bagi Sivitas Akademika;
4. Mahasiswa sebagai anggota Sivitas Akademika diposisikan sebagai insan dewasa yang memiliki kesadaran sendiri dalam mengembangkan potensi diri di Perguruan Tinggi untuk menjadi intelektual, ilmuwan, praktisi, dan/atau profesional;
5. Mahasiswa sebagaimana dimaksud pada ayat satu secara aktif mengembangkan potensinya dengan melakukan pembelajaran, pencarian kebenaran ilmiah, dan/atau penguasaan, pengembangan, dan pengamalan suatu cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk menjadi ilmuwan, intelektual, praktisi, dan/atau profesional yang berbudaya;
6. Mahasiswa memiliki kebebasan akademik dengan mengutamakan penalaran dan akhlak mulia serta bertanggung jawab sesuai dengan budaya akademik;
7. Mahasiswa berhak mendapatkan layanan Pendidikan sesuai dengan bakat, minat, potensi, dan kemampuannya;

8. Mahasiswa dapat menyelesaikan program Pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing dan tidak melebihi ketentuan batas waktu yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi dan
9. Mahasiswa berkewajiban menjaga etika dan menaati norma Pendidikan Tinggi untuk menjamin terlaksananya Tri Dharma dan pengembangan budaya akademik (Leuwol et al., 2020).

Kurikulum

Kurikulum sangat berperan penting yaitu:

1. Kurikulum pendidikan tinggi merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan ajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi;
2. Kurikulum Pendidikan Tinggi dikembangkan oleh setiap Perguruan Tinggi dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi untuk setiap Program Studi yang mencakup pengembangan kecerdasan intelektual, akhlak mulia, dan keterampilan;
3. Kurikulum Pendidikan Tinggi wajib memuat mata kuliah:
 - a. agama;
 - b. Pancasila;
 - c. kewarganegaraan; dan
 - d. bahasa Indonesia;
4. Kurikulum Pendidikan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler; dan
5. Mata kuliah sebagaimana dimaksud dilaksanakan untuk program sarjana dan program diploma (Rasinus et al., 2021; Saragih et al., 2021; Widyastuti et al., 2021).

12.3 Budaya Akademik di Perguruan Tinggi

Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dipahami oleh Dosen sebagai dasar dari segala aktivitas. Budaya akademik senantiasa dikembangkan untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang efektif dan efisien, dalam upaya mempersiapkan lulusan dengan kompetensi mumpuni, dan menghasilkan karya yang bermanfaat bagi masyarakat. Sosialisasi budaya akademik tetap terus dilakukan agar sivitas akademik tetap fokus untuk mengembangkannya.

Hak milik yang paling berharga bagi suatu perguruan tinggi adalah kebebasan, otonomi, dan budaya akademik (*academic culture*). Milik yang paling berharga ini menyadarkan kita akan misi undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, peraturan pemerintah nomor 60 tahun 1999 tentang pendidikan tinggi dan PP nomor 61 tahun 1999 tentang perguruan tinggi negeri sebagai badan hukum (BHMN). Landasan konstitusional itu merupakan nilai yang harus dijaga, dibangun, dan dikembangkan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Dalam hal ini, perguruan tinggi mempunyai karakteristik yang khas dan harus menjadi panutan pihak luar.

Budaya akademik sebagai suatu sub sistem perguruan tinggi memegang peranan penting dalam upaya membangun dan mengembangkan kebudayaan dan peradaban masyarakat (*civilized society*) dan bangsa secara keseluruhan. Indikator kualitas Perguruan Tinggi sekarang dan terlebih lagi pada milenium ketiga ini akan ditentukan oleh kualitas sivitas akademika dalam mengembangkan dan membangun budaya akademik ini. Budaya akademik sebenarnya adalah budaya universal. Artinya, dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam aktivitas akademik. Membangun budaya akademik Perguruan Tinggi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Diperlukan upaya sosialisasi terhadap kegiatan akademik, sehingga terjadi kebiasaan di kalangan akademisi untuk melakukan norma-norma kegiatan akademik tersebut (Purba et al., 2020).

Jika sosialisasi tersebut dilakukan secara kontinu, maka ia akan menjadi sebuah tradisi dan budaya bagi individu-individu dalam masyarakat kampus. Norma-norma akademik merupakan hasil dari proses belajar dan latihan dan

bukan merupakan bawaan lahir. Pemilihan budaya akademik seharusnya menjadi idola semua insan akademisi Perguruan Tinggi, yakni dosen dan mahasiswa. Derajat akademik tertinggi bagi seorang dosen adalah dicapainya kemampuan akademik pada tingkat guru besar (profesor). Sedangkan bagi mahasiswa adalah apabila ia mampu mencapai prestasi akademik yang setinggi-tingginya.

Bagi dosen, untuk mencapai derajat akademik guru besar, ia harus membudayakan dirinya untuk melakukan tindakan akademik pendukung tercapainya derajat guru besar itu. Ia harus melakukan kegiatan pendidikan dan pengajaran dengan segala perangkatnya dengan baik, dengan terus memburu referensi mutakhir. Ia harus melakukan penelitian untuk mendukung karya ilmiah, menulis di jurnal-jurnal ilmiah, mengikuti seminar dalam berbagai tingkat dan forum, dan lain-lain. Ia juga harus melakukan pengabdian pada masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesejahteraan masyarakat.

Bagi mahasiswa, faktor-faktor yang dapat menghasilkan prestasi akademik itu ialah terprogramnya kegiatan belajar, kiat untuk memburu referensi aktual dan mutakhir, diskusi substansial akademik, dan sebagainya. Dengan melakukan aktivitas seperti itu diharapkan dapat dikembangkan budaya mutu (quality culture) yang secara bertahap dapat menjadi kebiasaan dalam perilaku tenaga akademik dan mahasiswa dalam proses pendidikan di perguruan tinggi.

Oleh karena itu, tanpa melakukan kegiatan-kegiatan akademik, mustahil seorang akademisi akan memperoleh nilai-nilai normatif akademik. Boleh jadi ia mampu berbicara tentang norma dan nilai-nilai akademik tersebut di depan forum namun tanpa proses belajar dan latihan norma-norma itu tidak pernah terwujud dalam praktik kehidupan sehari-hari. Bahkan sebaliknya, ia tidak segan-segan melakukan pelanggaran dalam wilayah tertentu - baik disadari maupun tidak disadari. Mungkin juga yang terjadi nilai-nilai akademik hanya menyentuh ranah kognitif, tidak sampai menyentuh ranah afektif dan psikomotorik. Fenomena semacam ini dapat saja terjadi pada seorang akademisi, yang selamanya hanya menitipkan nama dalam melaksanakan kuliah, penulisan karya ilmiah, penelitian, pengabdian masyarakat, dan akhir-akhir ini sering terjadi pembelian gelar akademik yang tidak jelas juntrungannya.

Kiranya, dengan mudah disadari bahwa Perguruan Tinggi berperan secara instrumental dalam mewujudkan upaya dan pencapaian budaya akademik

tersebut. Perguruan tinggi merupakan wadah pembinaan intelektualitas dan moralitas yang mendasari kemampuan penguasaan iptek dan budaya dalam pengertian yang luas.

Sebagaimana tersurat dalam PP No. 60 Tahun 1999 pasal 2 bahwa Perguruan Tinggi sebagai sub sistem pendidikan nasional mempunyai misi sebagai berikut:

1. menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan iptek;
2. mengembangkan dan menyebarkan iptek serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Peranan pengembangan kebudayaan ini bukan hanya tercermin dalam kesempatan sivitas akademika untuk mempelajari dan mengapresiasi budaya pertunjukan melainkan juga pengembangan dan apresiasi budaya perilaku intelektual dan moral masyarakat akademik dalam menyongsong keadaan masa depan. Pembinaan dan pengembangan apresiasi disiplin, rasa tanggung jawab, keinginan menghasilkan suatu karya inovatif dan kreatif yang terbaik dan sebagainya sering kali dengan efektif diwujudkan melalui pengembangan contoh keteladanan. Keinginan menghasilkan sesuatu yang lebih baik, terjadinya suasana dan budaya akademik sesama sivitas akademika dan sebagainya dapat menumbuhkan dan mengembangkan kesadaran internal pada masing-masing sivitas akademika (Evaluasi, 2010).

Sebagian orang mengatakan bahwa budaya kita adalah budaya lisan (orality) dan bukan budaya keberaksaraan (literacy). Jauh sejak zaman kuno, kurang sekali peninggalan sejarah kita dalam bentuk tulisan (prasasti, naskah), dan lebih banyak dalam bentuk cerita lisan (folklore), yang diwariskan turun-temurun. Akibatnya, kondisi seperti ini terus berlangsung sampai sekarang ini. Di kalangan intelektual, seperti para akademisi Perguruan Tinggi, gagasan lebih sering disampaikan secara lisan melalui seminar atau diskusi, yang sering kali tidak disertai dengan bahan tulisan. Membuat karya tulis ilmiah masih merupakan pekerjaan yang dipandang berat bagi sebagian orang, termasuk para mahasiswa dan dosen Perguruan Tinggi (Mutrofin, 2017; Septiani, Kristiawan and Fitria, 2019).

Budaya akademik Perguruan Tinggi yang paling mendasar adalah budaya keberaksaraan (literacy). Masyarakat Barat sejak abad ke-16 sudah membudayakan budaya keberaksaraan ini. Akibatnya, kebudayaan dan peradaban mereka maju pesat dalam hal penguasaan iptek. Satu hal yang menonjol dalam masyarakat Barat adalah sikap individualisme. Masyarakat terpecah-pecah dalam sejumlah individu, yang sedikit sekali menunjukkan koherensi, kebersamaan, dan solidaritas, apalagi kegotongroyongan. Sehingga, terjadi gejala-gejala alienasi, kehilangan solidaritas, dan kebersamaan. Dampaknya cukup besar pada aspek ekonomi, sosial, dan budaya, yang pada gilirannya hubungan resiprokal sebagai aspek dan gejala itu mudah ditentukan. Namun demikian, budaya keberaksaraan merupakan faktor yang sangat esensial dalam seluruh proses individualisasi ini (Sari and Pujiono, 2017).

Individualisasi dalam masyarakat kita termasuk Perguruan Tinggi masih mengalami stagnasi. Kemampuan untuk melahirkan pemikiran yang berbeda sering kali mendapat ganjalan dan keterasingan, bahkan dikucilkan. Saat ini disinyalir budaya keragaman di Perguruan Tinggi masih subur. Hal ini tentu berpengaruh pada pola pikir dan perilaku setiap individu. Jika mahasiswa mempunyai daya pikir yang berbeda dengan dosennya, ia mendapatkan perlakuan yang kurang baik. Ada kemungkinan, kebebasan dan budaya akademik potensial ini dicampuri oleh negara (kekuasaan), perusahaan, swasta, dan lembaga-lembaga lain serta individu tertentu yang berkepentingan (Anggraini, 2016; Sayer, Kristiawan and Agustina, 2018).

Bab 13

Manajemen Monitoring dan Evaluasi

13.1 Pendahuluan

Monitoring dan evaluasi (monev) merupakan unsur manajemen yang sangat penting dilaksanakan dalam suatu organisasi. Monitoring akan memberikan informasi tentang status dan kecenderungan dalam pelaksanaan suatu program yang telah diselesaikan dari waktu ke waktu. Pemantauan atau monitoring umumnya dilakukan untuk tujuan tertentu, untuk memeriksa terhadap proses berikut objek atau untuk mengetahui kondisi atau kemajuan menuju tujuan hasil manajemen atas efek tindakan untuk mempertahankan manajemen yang sedang berjalan.

Secara prinsip, monitoring dilakukan ketika kegiatan sedang berlangsung untuk mengetahui dan memastikan kesesuaian proses dan capaian apakah sesuai dengan perencanaan. Bila dalam proses pelaksanaan ditemukan penyimpangan atau keterlambatan maka segera dilakukan pembenahan agar kegiatan program dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa hasil monitoring merupakan input bagi kepentingan proses selanjutnya, yaitu evaluasi. Hasil monitoring merupakan

informasi dalam melakukan evaluasi yang dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program.

Evaluasi adalah suatu rangkaian kegiatan untuk dapat membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Artinya, evaluasi merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu, evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah dihasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar dalam mengambil keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai sehingga hasil evaluasi diharapkan dapat bermanfaat menjadi masukan untuk rencana pelaksanaan program yang sama di waktu dan tempat lainnya.

Dalam pengelolaan suatu organisasi haruslah di *manage* secara profesional, sesuai dengan unsur-unsur manajemen yang baik, dimulai dari sistem perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sesuai visi, misi dan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu program dapat dilihat dari kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaannya, dapat terukur atau akuntabel hasilnya. Melalui kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) maka keberhasilan, dampak dan kendala pelaksanaan suatu program dapat diketahui. Tujuan dari monitoring dan evaluasi dalam suatu organisasi adalah untuk mengetahui dan menyajikan informasi tentang pelaksanaan program atau kegiatan apakah sesuai dengan perencanaan sebagai umpan balik bagi pelaksana kegiatan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Monitoring dan Evaluasi memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam memastikan proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan benar-benar 'on the track' sesuai tujuan, rencana kegiatan dan program. Melalui kegiatan monitoring akan didapatkan informasi tentang pelaksanaan dari penerapan kebijakan. Fokus daripada adalah monitoring mengacu pada pelaksanaannya bukan berdasarkan pada hasil. Hasil monitoring akan ditindaklanjuti pada evaluasi. Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu kegiatan yang penting, bukan untuk mencari kesalahan, kegagalan dan kelemahan dari suatu kegiatan. Artinya, evaluasi harus dilihat dari segi manfaatnya sebagai upaya untuk memperbaiki dan penyempurnaan program/kegiatan. Evaluasi dilakukan secara terencana dan sistematis untuk menilai suatu objek berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu.

Dalam melakukan monitoring dan evaluasi (monev) harus dilakukan oleh petugas yang profesional, dan didukung dengan alat atau instrumen yang baku

agar dapat diperoleh data obyektif dan informasi yang akurat untuk dasar pengambilan keputusan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil monitoring dan evaluasi ini menjadi informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan perencanaan program di masa mendatang.

13.2 Pengertian Manajemen Monitoring dan Evaluasi

Manajemen adalah suatu proses di mana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen sangat diperlukan guna mengatur atau mengelola yang dikerjakan untuk mencapai tujuan dari individu ataupun kelompok. Monitoring dan evaluasi adalah merupakan dua alat manajemen yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi. Dalam pelaksanaannya monitoring dan evaluasi walaupun berbeda, namun memiliki hubungan yang sangat dekat, bersifat interaktif, dan memberikan dukungan yang saling menguntungkan. Melalui kegiatan pelacakan atau investigasi terhadap kemajuan suatu program, monitoring akan memberikan data, baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang sangat dibutuhkan dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi.

Conor (1974) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring dan pada umumnya dalam manajemen menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan (monitoring). Namun, pada sisi lain, kegiatan evaluasi juga dapat menunjang pelaksanaan monitoring dari suatu program. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan secara periodik, alat dan strategi monitoring dapat diperbaiki dan dikembangkan lebih baik lagi.

Menurut Dunn (2003) bahwa pemantauan (monitoring) adalah prosedur penilaian yang secara deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan/atau mengukur pengaruh dari kegiatan yang sedang berjalan (on-going) tanpa mempertanyakan hubungan kausalitas. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006, dijelaskan monitoring atau pemantauan adalah kegiatan untuk mengamati perkembangan pelaksanaan rencana dari pembangunan,

mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul dan/atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin.

Mercy (2005) menyatakan monitoring merupakan kegiatan yang mencakup pengumpulan, peninjauan ulang, pelaporan, dan tindakan atas informasi suatu proses yang sedang diimplementasikan. Pada dasarnya, monitoring memiliki dua fungsi dasar yang berhubungan, yaitu *compliance monitoring* dan *performance monitoring* (*compliance monitoring* berfungsi untuk memastikan proses sesuai dengan harapan/rencana. Sedangkan, *performance monitoring* berfungsi untuk mengetahui perkembangan organisasi dalam pencapaian target yang diharapkan).

Evaluasi merupakan suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu (Nurkencana, 1986). Evaluasi dilakukan pada tahap akhir dari penilaian dan pengukuran dan di dalamnya memiliki unsur pertimbangan dan keputusan terhadap suatu program berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelum program tersebut berjalan (Ismail, 2014). Berdasarkan pernyataan tersebut, evaluasi dilaksanakan untuk melihat kembali apakah suatu program atau kegiatan telah sesuai dengan perencanaan atau belum. Dari kegiatan evaluasi akan diketahui hal-hal yang telah dan akan dicapai apakah sudah memenuhi kriteria yang ditentukan. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut kemudian diambil keputusan apakah program tersebut akan diteruskan atau direvisi. Dengan demikian, evaluasi adalah proses pengumpulan informasi untuk membantu pengambil keputusan.

Monitoring dapat berfungsi sebagai evaluasi atas program itu sendiri, khususnya dalam pelaksanaan program yang berskala kecil dan berjangka pendek, atau ketika tujuan utama dari monitoring dan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi tentang peningkatan proses pelaksanaan program yang sedang berlangsung. Namun, ketika penilaian akhir yang diperlukan berkaitan dengan hasil program, dampak, keberlanjutan, dan pengembangan yang lebih jauh, maka kegiatan evaluasi harus dilaksanakan.

UNESCO (1982) mengidentifikasi bahwa ada lima keterkaitan dan perbedaan antara monitoring dan evaluasi, sebagai berikut:

1. Fokus monitoring adalah pada program yang sedang dilaksanakan, bukan pada konteks kegiatan yang harus dilakukan oleh pelaksana program. Sedangkan, evaluasi sering dilakukan sejak perencanaan program;

2. Monitoring menitikberatkan pada aspek kuantitatif dalam pelaksanaan program yang dapat menjadi bahan untuk kegiatan evaluasi. Evaluasi dapat melengkapi hasil monitoring dengan data tambahan yang diperlukan sesuai dengan tujuan evaluasi yang mengarah pada aspek kualitatif. Monitoring berhubungan dengan dimensi kuantitatif tentang efektivitas program, sedangkan evaluasi lebih berkaitan dengan dimensi kualitatif tentang efektivitas program;
3. Monitoring mencakup usaha untuk mengidentifikasi dari faktor-faktor pendukung program, seperti faktor logistik yang membantu atau memengaruhi penampilan program. Sedangkan, evaluasi mengarah pada upaya menyiapkan bahan masukan untuk pengambilan keputusan tentang ketepatan perbaikan perluasan atau pengembangan program;
4. Kontribusi yang dapat dimanfaatkan dari hasil monitoring adalah untuk kepentingan pengelolaan program, sedangkan kontribusi evaluasi lebih terkait dengan pengambilan keputusan tentang penyusunan rancangan dan isi program;
5. Monitoring dan evaluasi merupakan proses yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Walaupun penekanannya berbeda, keduanya mempunyai arah yang sama, yaitu untuk dapat meningkatkan efektivitas program.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan monitoring berkaitan erat dengan evaluasi, karena evaluasi memerlukan hasil dari monitoring yang digunakan dalam melihat kontribusi program yang berjalan untuk dievaluasi. Keterkaitan antara monitoring dan evaluasi adalah evaluasi memerlukan hasil dari monitoring dan akan digunakan untuk kontribusi program. Monitoring bersifat spesifik program. Sedangkan evaluasi tidak hanya dipengaruhi oleh program itu sendiri, melainkan variabel-variabel dari luar lainnya.

Mustofa (2012) menjelaskan perbandingan antara kegiatan monitoring dan evaluasi seperti yang disajikan pada tabel 13.1. berikut ini.

Tabel 13.1: Perbandingan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi (Mustofa, 2012)

Item	Monitoring	Evaluasi
Frekuensi	Berkala, tertib, dan	Episode kegiatan
Kegiatan Utama	Pelacakan/pengawasan	<i>Assessment</i>
Tujuan Dasar	Meningkatkan efisiensi Menyelaraskan rencana kerja	Meningkatkan efektivitas, dampak, dan program ke depan
Fokus	Input, output, proses, <i>outcome</i> , dan rencana kerja	Efektivitas, Relevansi, Dampak, dan Efektifitas Biaya
Sumber Informasi	Sistem rutinitas, observasi lapangan, progres report dan penilaian kepesatan	Survei dan studi
Pelaksana	Pengelola program Kelompok pekerja Kelompok penerima manfaat Supervisor Pemberi bantuan	Pengelola program Supervisor Pemberi bantuan Evaluator eksternal Kelompok penerima manfaat

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan monitoring dan evaluasi (monev) merupakan dua kegiatan terpadu yang saling berkaitan yang perlu di *manage* dalam rangka pengendalian suatu program. Meskipun merupakan satu kesatuan kegiatan, namun monitoring dan evaluasi memiliki fokus yang berbeda satu sama lain. Kegiatan manajemen monitoring dan evaluasi (monev) ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung. Monitoring sendiri merupakan aktivitas yang dilakukan pimpinan untuk melihat, memantau jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program.

13.3 Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring bertujuan mendapatkan umpan balik bagi kebutuhan program yang sedang berjalan, dengan mengetahui kebutuhan ini pelaksanaan program akan segera mempersiapkan kebutuhan tersebut. Kebutuhan bisa berupa biaya,

waktu, personel, dan alat. Pelaksanaan program akan mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan, berapa lama waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut. Dengan demikian akan diketahui pula berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, serta alat apa yang harus disediakan untuk melaksanakan program tersebut.

Elfindri (2011) menyatakan monitoring dilakukan bertujuan untuk:

- a. memonitor tren dari luaran dalam kurun waktu, baik antar kelompok maupun antar tempat;
- b. mengumpulkan informasi untuk mengumpulkan penyebab dari sebuah hasil atau keadaan; dan
- c. untuk memberikan umpan balik bagi pengambil kebijakan terhadap *effectiveness* dari sebuah program dan usaha-usaha untuk mengatasi sesuatu.

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (2011) menyatakan monitoring (pemantauan) adalah kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan rencana pembangunan, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul dan/atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin. Pemantauan bertujuan untuk mengamati atau mengetahui perkembangan kemajuan, identifikasi dan permasalahan serta antisipasi/upaya pemecahannya.

Dunn (2003) menjelaskan bahwa monitoring mempunyai beberapa tujuan, sebagai berikut.

1. Compliance (ketaatan), yaitu untuk menentukan apakah implementasi kebijakan tersebut sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditentukan;
2. Auditing (pemeriksaan), yaitu untuk menentukan apakah sumber-sumber/ pelayanan kepada kelompok sasaran (target groups) memang benar-benar sampai kepada mereka;
3. Accounting (laporan), yaitu untuk menghasilkan informasi yang membantu menghitung hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
4. Explanation (penjelasan), yaitu untuk menjelaskan mengenai hasil-hasil kebijakan publik berbeda dengan tujuan kebijakan publik.

Evaluasi dilaksanakan untuk melihat kembali apakah suatu program atau kegiatan telah sesuai dengan perencanaan atau belum. Arikunto dan Jabar (2009) mengatakan bahwa tujuan diadakannya evaluasi adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program. Dari kegiatan evaluasi akan diketahui hal-hal yang telah dan akan dicapai sudahkah memenuhi kriteria yang ditentukan. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan evaluasi bertujuan memperoleh informasi yang tepat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang perencanaan program, keputusan tentang komponen input pada program, implementasi program yang mengarah kepada kegiatan dan keputusan tentang output menyangkut hasil dan dampak dari program kegiatan.

BPKAD Banjar (2018) menyebutkan bahwa secara umum tujuan pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) adalah;

1. mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana;
2. mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi;
3. Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek;
4. mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan;
5. menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa tujuan monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan untuk memberikan pemahaman tentang langkah-langkah persiapan, perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan hasil evaluasi dari suatu program atau kegiatan sehingga hasil dari monitoring dan evaluasi (monev) tersebut dapat dijadikan informasi berharga untuk pedoman bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan organisasi.

13.4 Manfaat Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan manfaat untuk dapat mengenali masalah dari kegiatan yang sedang dilaksanakan sedini mungkin, melakukan perbandingan antar lokasi/tempat, menilai tren situasi tertentu sehingga dapat diambil tindakan korektif secara tepat, dan cepat. BPKAD Banjar (2018) menjelaskan bahwa secara umum manfaat dari penerapan sistem monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Monitoring dan Evaluasi (monev) sebagai alat untuk mendukung perencanaan:
 - a. Penerapan sistem monitoring dan evaluasi yang disertai dengan pemilihan dan penggunaan indikator akan memperjelas tujuan serta arah kegiatan untuk pencapaian tujuan tersebut.
 - b. Pemilihan indikator program yang melibatkan berbagai pihak secara partisipatif tidak saja berguna untuk mendapatkan indikator yang tepat tetapi juga akan mendorong pemilik proyek dan berbagai pihak yang berkepentingan untuk mendukung suksesnya program.
2. Monitoring dan evaluasi (monev) sebagai alat untuk mengetahui kemajuan program:
 - a. Adanya sistem monitoring dan evaluasi yang berfungsi dengan baik, memungkinkan pelaksana program dapat mengetahui kemajuan serta hambatan atau hal-hal yang tidak diduga yang secara potensial dapat menghambat jalannya program, dan dalam pelaksana program untuk dapat melakukan tindakan dengan tepat waktu dalam mengatasi masalah;
 - b. Informasi hasil monitoring dan evaluasi dapat memberikan umpan balik kepada pelaksana program tentang hasil capaian program, dalam arti sesuai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan;
 - c. Bilamana hasil program belum sesuai dengan harapan maka pelaksana program dapat melakukan tindakan penyesuaian atau koreksi secara tepat dan cepat sebelum program terlanjur berjalan

tidak pada jalurnya. Dengan demikian informasi hasil monitoring dan evaluasi bermanfaat dalam memperbaiki jalannya implementasi program.

3. Monitoring dan evaluasi (monev) sebagai alat akuntabilitas program dan advokasi:
 - a. Monitoring dan evaluasi tidak hanya memantau aktivitas program tetapi juga hasil dari aktivitas tersebut. Informasi pemantauan terhadap luaran dan hasil (output dan outcome) program yang dipublikasikan dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan akan meningkatkan akuntabilitas program;
 - b. Informasi hasil monitoring dan evaluasi dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk advokasi program kepada para pemangku kepentingan;
 - c. Informasi tersebut akan memicu dialog dan pembelajaran serta memacu keikutsertaan.

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (2011) menyatakan evaluasi merupakan sebuah penilaian yang objektif dan sistematis mungkin terhadap sebuah intervensi yang direncanakan, sedang berlangsung atau pun yang telah diselesaikan. Hal-hal yang harus dievaluasi, yaitu proyek, program, kebijakan, organisasi, sektor, tematik, dan bantuan negara.

Adapun manfaat dari evaluasi tersebut adalah untuk:

1. Memberikan informasi yang valid tentang kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai;
2. Memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target;
3. Melihat peluang adanya alternatif kebijakan, program, kegiatan yang lebih tepat, layak, efektif, dan efisien;
4. Memberikan umpan balik terhadap kebijakan, program dan proyek;
5. Menjadikan kebijakan, program dan proyek serta diharapkan mampu mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik;
6. Membantu Pemangku kepentingan untuk belajar lebih banyak tentang kebijakan, program dan proyek;

7. Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pengguna utama yang dituju oleh evaluasi;
8. Negosiasi antara evaluator dan pengguna utama yang dituju oleh evaluasi.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa manfaat dari hasil monitoring dan evaluasi (monev) dapat menjadi acuan untuk meningkatkan keterampilan petugas monev dalam mengumpulkan data secara akurat tentang pelaksanaan program yang dimonitoring dan dievaluasi sehingga hasil analisisnya dapat dijadikan bahan penyusunan rekomendasi yang mendasari suatu kebijakan yang akan diambil pimpinan.

13.5 Pendekatan dan Teknik Monitoring dan Evaluasi

Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan, apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan. Untuk keberhasilan dari monitoring dan evaluasi harus dilakukan dengan pendekatan yang tepat sesuai dengan program atau kegiatan yang dilakukan. Selain itu, untuk mendapatkan data yang mendukung terhadap hasil yang diharapkan harus dilakukan dengan teknik yang benar.

Menurut Moerdiyanto (2009) bahwa pendekatan yang dapat digunakan dalam monitoring dan evaluasi dapat dibagi atas 2 (dua) bagian, yaitu:

1. Pendekatan survei, yaitu ada empat tujuan yang dapat dicapai melalui survei, yaitu:
 - a. Pendekatan survei deskriptif digunakan apabila monitoring dan evaluasi bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan dan kondisi subyek dan atau objek yang dimonitoring dan evaluasi (monev).
 - b. Pendekatan eksplanatif digunakan bila monitoring dan evaluasi bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengapa, yaitu menjelaskan mengapa hal ini terjadi, atau mengapa terjadi perubahan, atau mengapa tidak ada perubahan, mengapa program

- tidak berjalan lancar, mengapa dampak program tidak seperti yang diharapkan, dan lain sebagainya.
- c. Pendekatan eksploratif digunakan bila monitoring dan evaluasi bertujuan untuk mengungkap hal-hal yang sebelumnya tidak dirumuskan dalam tujuan program.
 - d. Pendekatan survei prediktif digunakan bila monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memprediksikan hasil dan dampak program beberapa tahun yang akan datang dengan memperhatikan data yang ada saat ini.
2. Pendekatan *ex post facto* digunakan bila monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mencari dampak suatu program perbaikan yang telah dilakukan di masa lampau.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan pemilihan pendekatan ketika akan melaksanakan monitoring dan evaluasi haruslah memperhatikan tujuan dan waktu atau saat monitoring dan evaluasi dilakukan, karena harus diketahui bahwa kegiatan monitoring dan evaluasi ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung. Kegiatan monitoring dilakukan pimpinan untuk melihat, memantau jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program.

Lusi (2015) menyatakan bahwa teknik dalam melakukan monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan:

1. Observasi, yaitu melakukan kunjungan ke tempat kegiatan secara langsung, sehingga semua kegiatan yang sedang berlangsung atau obyek yang ada diobservasi dan dapat dilihat. Semua kegiatan dan objek yang ada serta kondisi penunjang yang ada mendapat perhatian secara langsung
2. Wawancara dan Angket, yaitu wawancara dilakukan bila monitoring ditujukan pada seseorang. Instrumen wawancara merupakan pedoman dalam melakukan wawancara, yang dapat dibagi atas dua macam, yaitu wawancara langsung dan wawancara tidak langsung. Sedangkan angket dilakukan untuk mengetahui jawaban atas

pertanyaan atau pernyataan yang diajukan sesuai dengan pelaksanaan kegiatan.

3. Forum Group Discussion (FGD), yaitu proses menyamakan persepsi melalui urun rembuk terhadap sebuah permasalahan atau substansi tertentu sehingga diperoleh satu kesamaan (frame) dalam melihat dan menyikapi hal-hal yang dimaksud.

Berdasarkan pernyataan tersebut, untuk mendapatkan data atau informasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sebaiknya menggunakan teknik yang dapat menggali permasalahan, hambatan, tingkat keberhasilan pelaksanaan program secara akurat sehingga hasilnya dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengambil keputusan terhadap keberlanjutannya.

13.6 Tahapan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

Proses dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah untuk menelusuri proses pekerjaan atau kegiatan agar dapat diketahui apa yang sesungguhnya terjadi di antara pelaksanaan dengan tujuan yang telah dirumuskan. Apabila dalam pemantauan ditemukan adanya kesenjangan atau adanya penyimpangan maka direkomendasikan adanya perubahan atau perbaikan untuk mengatasinya, atau setidaknya untuk meminimalisir kerugian yang timbul akibat penyimpangan tersebut.

Soekartawi (1995) menyatakan monitoring terhadap sebuah hasil perencanaan yang sedang berlangsung menjadi alat pengendalian yang baik dalam seluruh proses implementasi. Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu:

1. menetapkan standar pelaksanaan;
2. pengukuran pelaksanaan;
3. menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Lebih lanjut, Soekartawi (1995) menyatakan monitoring dan evaluasi (monev) dilaksanakan dengan mengikuti tahap-tahap sebagai berikut:

1. Melakukan kegiatan perencanaan kegiatan, di mana langkah dan prosedur serta komponen isi yang akan dimonitoring dan dievaluasi disiapkan dengan baik. Pada tahap perencanaan, persiapan yang dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program;
2. Pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasinya itu sendiri. Pada tahap pelaksanaan, monitoring dilakukan untuk mengukur sejauh mana program yang telah direncanakan dalam pelaksanaannya sesuai dengan standar yang telah dipersiapkan di tahap perencanaan;
3. Melaporkan hasil kegiatan dalam bentuk laporan tertulis sebagai bahan untuk evaluasi dan balikan atas program-program yang sudah dilakukan berdasarkan standar yang harus dicapai.

13.7 Prinsip-prinsip Monitoring dan Evaluasi

Moerdiyanto (2009) menyatakan untuk mendapatkan hasil yang baik, maka dalam pelaksanaannya, monitoring dan evaluasi haruslah dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip seperti berikut:

1. Berorientasi pada tujuan, yaitu monitoring dan evaluasi hendaknya dilaksanakan mengacu pada tujuan yang ingin dicapai. Hasil monev dipergunakan sebagai bahan untuk perbaikan atau peningkatan program pada evaluasi formatif dan membuat justifikasi dan akuntabilitas pada evaluasi sumatif;
2. Mengacu pada kriteria keberhasilan, yaitu monitoring dan evaluasi seharusnya dilaksanakan mengacu pada kriteria keberhasilan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Penentuan kriteria keberhasilan dilakukan bersama antara para evaluator, para sponsor, pelaksana

- program (pimpinan dan staf), para pemakai lulusan (konsumen), lembaga terkait (di mana peserta kegiatan bekerja);
3. Mengacu pada asas manfaat, yaitu monitoring dan evaluasi sudah seharusnya dilaksanakan dengan manfaat yang jelas. Manfaat tersebut adalah berupa saran, masukan atau rekomendasi untuk perbaikan program yang di monitoring dan evaluasi atau program sejenis di masa mendatang;
 4. Dilakukan secara objektif, yaitu monitoring dan evaluasi harus dilaksanakan secara objektif. Petugas monev dari pihak eksternal harus bersifat independen, yaitu bebas dari pengaruh pihak pelaksana program. Petugas monitoring dan evaluasi internal harus bertindak objektif, yaitu melaporkan temuannya apa adanya.

BPKAD Banjar (2018) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip dasar dari monitoring dan evaluasi (monev) sebagai berikut:

1. Sistem monitoring dan evaluasi dibuat sederhana; disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia untuk menghindari kesulitan implementasi di lapangan;
2. Tujuan yang jelas, yaitu difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan dari monitoring yang dikaitkan dengan aktivitas dan tujuan program. Perlu dibuat *logframe*, *intervention logic model*, dan rencana kerja monitoring dan evaluasi;
3. Dilakukan tepat waktu; yaitu esensi dari monitoring adalah ketersediaan data diperlukan *on-time* bagi pihak manajemen/pengguna data untuk penyelesaian masalah secara tepat waktu. Ketepatan waktu monitoring penting untuk mendapatkan data akurat dalam memantau objek tertentu pada saat yang tepat;
4. Informasi hasil monitoring dan evaluasi harus akurat dan objektif; sehingga perlu mekanisme untuk cek konsistensi dan akurasi data;
5. Sistem monitoring dan evaluasi bersifat partisipatif dan transparan; sehingga perlu melibatkan semua *stakeholders* dalam penyusunan desain dan implementasinya, serta hasilnya dapat diakses oleh semua pihak;

6. Sistem monitoring dan evaluasi dibuat fleksibel; tidak kaku tapi bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dan dalam batas koridor SOP.
7. Bersifat *action-oriented*; yaitu monitoring diharapkan menjadi basis dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Untuk itu, sejak awal perlu dilakukan analisis kebutuhan informasi untuk menjamin data monitoring yang akan digunakan untuk melakukan tindakan;
8. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan secara *cost-effective*;
9. Unit monitoring dan evaluasi terdiri dari para spesialis yang tidak hanya bertugas mengumpulkan data tetapi melakukan analisis masalah dan memberikan rekomendasi pemecahan masalah secara praktis.

Fattah (1996) mengemukakan ada 6 (enam) prinsip dalam monitoring, yaitu:

1. Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut;
2. Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi;
3. Prinsip objektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi;
4. Prinsip sah, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur;
5. Prinsip penggunaan kritis;
6. Prinsip kegunaan atau manfaat.

Daman (2012) menyampaikan pernyataan Suryana bahwa prinsip-prinsip monitoring sebagai berikut:

1. Monitoring harus dilakukan secara terus-menerus;
2. Monitoring harus menjadi umpan balik bagi perbaikan kegiatan program organisasi;
3. Monitoring harus memberi manfaat baik terhadap organisasi maupun terhadap pengguna produk atau layanan;
4. Monitoring harus dapat memotivasi staf dan sumber daya lainnya untuk berprestasi;
5. Monitoring harus berorientasi pada peraturan yang berlaku;

6. Monitoring harus objektif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan monitoring adalah acuan kegiatan monitoring, yaitu ketentuan-ketentuan atau pedoman yang telah disepakati dan diberlakukan, sehingga *sustainability* kegiatan terjaga, dan dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara objektif dan orientasi utamanya adalah tujuan dari program tersebut.

Nurmawati (2016) menyatakan evaluasi merupakan suatu kegiatan yang memiliki tahapan yang berbeda. Namun dapat menghasilkan data yang akurat dan bermakna. Dalam melakukan evaluasi, harus diperhatikan prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam melakukan evaluasi, yaitu:

1. penentuan indikator yang akan dievaluasi;
2. mendesain kegiatan evaluasi;
3. mengumpulkan data evaluasi;
4. menganalisis dan mengolah data; dan
5. melaporkan hasil evaluasi.

Dengan demikian, evaluasi dilaksanakan untuk memperoleh fakta atau kebenaran dari suatu program beserta dampaknya, sedangkan monitoring dilakukan untuk melihat keterlaksanaan program, faktor pendorong, pengambatnya.

Daftar Pustaka

- Abi Hamid, M. et al. (2020) Media Pembelajaran. Yayasan Kita Menulis.
- Abrorinnisail Masruroh dan Moh. Mudzakkir, (2013). “Praktik Budaya Akademik Mahasiswa,” *Jurnal Mahasiswa Teknologi*, 2–3, <http://ejournal.unesa.ac.id/article/4591/39/article.pdf>.
- Alamsyah, M., Ahmad, S., Harris, H. (2020). Pengaruh kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar terhadap profesionalisme guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 183-187
- Alwi, Hasan (2002), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, Jakarta : Balai Pustaka.
- Anggraini, S. (2016) ‘Budaya literasi dalam komunikasi’, *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 15(3), pp. 264–279.
- Angrist, J. and Lavy, V. (2002) ‘New evidence on classroom computers and pupil learning’, *Economic Journal*, 112(482), pp. 735–765. doi: 10.1111/1468-0297.00068.
- Ardiana, D. P. Y. et al. (2021) *Metodologi Penelitian Bidang Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Ariftianto, R. 2010. *Budaya Akademik dan Etos Kerja*. Tersedia. [Online]. <https://jukurenhita.files.wordpress.com/2010/10/budaya-akademik-etos-kerja.pdf>.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arkorful, V. and Abaidoo, N. (2015) ‘The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education’, *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 12(1), pp. 29–42.

- Armanto, R., Gunarto, M. (2020). Pengaruh commitment dan kompensasi terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). *MBIA*, 19(2), 218-226
- Arwildayanto (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Gorontalo: Ideas.
- Aswati, S. et al. (2015) 'Peranan Sistem Informasi Dalam Perguruan Tinggi', *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi*, 1(2), pp. 79–86. Available at: http://is.its.ac.id/pubs/oajis/index.php/file/download_file/1466.
- Ayers, E. L. (2004) 'The Academic Culture & The IT Culture: Their Effect on Teaching and Scholarship', *EDUCAUSE Review*, 39(December 2004), pp. 48-52,54,58,60,62. Available at: <http://www.educause.edu>.
- Azhari, D. S. and Alaren, A. (2017) 'PERAN DOSEN DALAM MENGEMBANGKAN KARAKTER MAHASISWA', *Jurnal Pelangi*, 9(2), pp. 88–97. doi: 10.22202/jp.2017.v9i2.1856.
- Azmy, A. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen untuk mencapai 'Career ready professional'. *Jurnal management dan Supervise Pendidikan*, 3, 148-155
- Baker, E. (2019) 'Parents back Tasmanian Government move to ban mobile phones in schools Parents back ban on social media Classroom ban on smartphones reduced Just In', 2019. Available at: <https://www.abc.net.au/news/2019-11-27/mobile-phones-to-be-banned-in-tasmanian-schools/11741826>.
- BAN-PT No. 59 tahun 2018. Matriks Penilaian Laporan Evaluasi Diri dan Laporan Kinerja Perguruan Tinggi-PT Vokasi PTS
- Bancin, A. (2017) 'Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi', *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(1), pp. 1–12.
- Barnadib, Imam. (2002). *Kode Etik Akademik: Telaah Deskriptif Awal*. Yogyakarta: Tamansiswa.
- Bates, T. et al. (2020) 'Can artificial intelligence transform higher education?', *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1). doi: 10.1186/s41239-020-00218-x.
- Bernacki, M. L., Greene, J. A. and Crompton, H. (2020) 'Mobile technology, learning, and achievement: Advances in understanding and measuring the

- role of mobile technology in education’, *Contemporary Educational Psychology*, 60(November 2019). doi: 10.1016/j.cedpsych.2019.101827.
- Bhakti, B.B., Rahmawati, E.Y. (2017). Indeks kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan program studi pendidiak matematika, *Jurnal Formatif*, 7(3), 276
- Billy (2016) Ada 5 Peran Dosen Dalam Memajukan Bangsa, Sudahkah Anda?, *duniadosen.com*. Available at: <https://www.duniadosen.com/peran-dosen-g14/> (Accessed: 2 April 2021).
- Budiarti, I. (2010) ‘Perilaku organisasi’. Universitas Komputer Indonesia.
- Cerro Martínez, J. P., Guitert Catasús, M. and Romeu Fontanillas, T. (2020) ‘Impact of using learning analytics in asynchronous online discussions in higher education’, *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1). doi: 10.1186/s41239-020-00217-y.
- Clifton, A. and Mann, C. (2011) ‘Can YouTube enhance student nurse learning?’, *Nurse Education Today*, 31(4), pp. 311–313. doi: 10.1016/j.nedt.2010.10.004.
- Crawford, J. et al. (2020) ‘Journal of Applied Learning & Teaching COVID-19: 20 countries ’ higher education intra-period digital pedagogy responses’, *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(1), pp. 1–20.
- Cyril Poster, (2000) *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggulan*, Jakarta : Lembaga Indonesia Adidaya.
- Daff, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen (Edisi 9) Buku 1*. Penerjemah Tita Maria Kanita. Penerbit Salemba, Jakarta.
- Daston, Lorraine & Peter Galison. (2007). “Objectivity,” New York: Zona Books.
- Direktur Jenderal Sumber Daya Iptek dan Dikti (2019) BUKU PEDOMAN SERTIFIKASI PENDIDIK UNTUK DOSEN (SERDOS) TERINTEGRASI. Jakarta: DIREKTORAT JENDERAL SUMBER DAYA ILMU PENGETAHUAN, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIANRISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI.
- Dirjen Dikti. (2010). “Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi,” Jakarta: Dirjen Dikti Kemendiknas.

- Dosen Pendidkan.com, (2020) <https://www.dosenpendidikan.co.id/pengertian-kepemimpinan/#:~:text=Kepemimpinan%20adalah%20kemampuan%20seseorang%20mempengaruhi,untuk%20memperbaiki%20kelompok%20dan%20budayanya.>
- Duffy, B. E. and Pooley, J. D. (2017) “Facebook for Academics”: The Convergence of Self-Branding and Social Media Logic on Academia.edu’, *Social Media and Society*, 3(1). doi: 10.1177/2056305117696523.
- Dumpit, D. Z. and Fernandez, C. J. (2017) ‘Analysis of the use of social media in Higher Education Institutions (HEIs) using the Technology Acceptance Model’, *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1). doi: 10.1186/s41239-017-0045-2.
- Dwi Nur Nikmah,(2015)“Implementasi Budaya Akademik dan Sikap Ilmiah Mahasiswa,” n.d.,<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/02-dwi-nur-nikmah.pdf>.
- EBERWEIN, D. H. (2012) ‘THE ROLE OF TECHNOLOGY IN TRANSFORMING HIGHER EDUCATION’, *Journal of Leadership Studies*, 5(4), pp. 20–30. doi: 10.1002/jls.
- Evaluasi, P. B. K. D. D. (2010) ‘Pelaksanaan Tri dharma Perguruan Tinggi’, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Fadhil, M., Ashoer, M. (2020). “Pengaruh budaya kerja, kemampuan dan komitmen terhadap kinerja dosen perguruan tinggi di Kabupaten Maros. *Surna Ilmiah Management FORKAMMA*, 161-169
- Fajar.(2002) ”Mahasiswa dan Budaya Akademik”, Bandung, Rineka.
- Falola, H.O., Adeniji, A.A., Adeyeye, J.O., Igbinnoba, E.E., Atolagbe, T.O. (2020) “Measuring institution support strategies and faculty job effectiveness” *Heliyon*, 6(3), e03461
- Fathurrahman, F. and Muhtarom, A. (2019) ‘Pengaruh Pembinaan Tri Dharma Perguruan Tinggi terhadap Perilaku Dosen sebagai Sumber Daya Manusia Pendidikan’, *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 4(1), pp. 45–48.
- Fazli, A. (2017). Pemerintah Wacanakan Dosen Tidak Harus S2 dan S3. Retrieved from Media Indonesia: <https://mediaindonesia.com/humaniora/119371/pemerintah-wacanakan-dosen-tidak-harus-s2-dan-s3>

- Fitriani, L. (2019) 5 Skills yang Perlu Ditekuni Bagi Seorang Dosen, lailyfitriani.com. Available at: <https://www.lailyfitriani.com/5-skills-yang-perlu-ditekuni-bagi/> (Accessed: 2 April 2021).
- Gareth, J. (2010). *Organizational Theory, Design and Change* (Sixth Edition). Pearson, Global Edition hal 212
- Garrison, D. R. and Akyol, Z. (2009) 'Role of instructional technology in the transformation of higher education', *Journal of Computing in Higher Education*, 21(1), pp. 19–30. doi: 10.1007/s12528-009-9014-7.
- Guritno (2004). *Perlu Lima Kebijakan Untuk Meningkatkan Budaya Akademik*.
- Hamalik, Oemar.(2005) "Psikologi Belajar dan Mengajar", Bandung: Sinar Baru
- Hamidi, F. et al. (2011) 'Information technology in education', *Procedia Computer Science*, 3, pp. 369–373. doi: 10.1016/j.procs.2010.12.062.
- Harison and Faisal, R. (2017) 'Aplikasi Penilaian Kinerja Dosen pada Proses Belajar Mengajar Berbasis Web: Studi Kasus di Badan Penjamin Mutu Internal Institut Teknologi Padang', *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, 5(2), p. 89. doi: 10.14710/jtsiskom.5.2.2017.90-94.
- Harsono, S. (2021) "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dan implikasinya pada kesejahteraan dosen perguruan tinggi maritim," *Jurnal Kontingensi*, 5(1), hal. 14-24.
- Hartati, S. (2013) 'Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan di Politeknik Unggul LP3M Medan'. Universitas Medan Area.
- Hasbullah, H.M, (2015), *Kebijakan Pendidikan Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Hedwig, Rinda dan Polla, Gerardus, (2006), *Model Sistem Penjaminan Mutu & Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hemmings, B & Kay, R. (2014). *Lecturer self efficacy, research skills, and publication output*. Sydney: Charles Sturt University.
- Ibrahim, Amin, (2013), *Dinamika Politik Lokal, Konsep Dasar dan Implementasinya*, Bandung : Penerbit Bandar Maju.

- Indrajit, R. E. and Djokopranoto, R. (2006) Manajemen perguruan tinggi modern. Andi.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto, R. (2006), Manajemen Perguruan Tinggi Modern , Yogyakarta : Penerbit CV Andi offset.
- Ismi, Tri. (2020) Serba Serbi Profesi Dosen, Mulai dari Skill hingga Jenjang Kariernya, glints.com. Available at: <https://glints.com/id/lowongan/profesi-dosen/> (Accessed: 2 April 2021).
- Johan, T. M. and Ahmalia, R. (2019) 'Penilaian Mutu Dosen terhadap Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan Menerapkan Logica Fuzzy Logic di STIKES Nan Tongga', *Jurnal Akademika Baiturrahim Jambi*, 8(2), pp. 26–32. doi: 10.36565/jabj.v8i2.10.
- Kaelan, M.S. (2004). Pendidikan Pancasila. Edisi Kedelapan. Yogyakarta: Paradigma.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2000). Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kartadinata, S. (2009). Terapi dan Pemulihan Pendidikan. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- KEMENDIKBUD (2021) Pengumuman Keputusan Bersama tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=i8LfNkdXymY> (Accessed: 1 April 2021).
- Kemenristekdikti, Dirjen Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Penjaminan Mutu, (2017), Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, Jakarta : Direktorat Penjaminan Mutu.
- Keputusan Direktur jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen
- Khaerudin, Kurniawan. (2010). "Membangun Kultur Akademik Perguruan Tinggi," *Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan*, 27 (2).
- Kim, D. et al. (2018) 'Learning analytics to support self-regulated learning in asynchronous online courses: A case study at a women's university in

- South Korea', *Computers and Education*, 127, pp. 233–251. doi: 10.1016/j.compedu.2018.08.023.
- Kistanto, Nurdien H. (2000). "Budaya Akademik: Kehidupan dan Kegiatan Akademik di Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia," Jakarta: Dewan Riset Nasional Kemendiknas.
- Kisworo, M. (2012) 'Undang-undang no. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi'.
- Koencaraningrat, (2009), Pengantar Ilmu Antropologi edisi Revisi, Jakarta : Rineka Cipta.
- Kompasiana.com (2018)
<https://www.kompasiana.com/yusrintosepu0393/5b4212bacf01b4215c3c40d2/konsep-budaya-akademik-sebuah-tawaran?page=all>
- Koppi A J et al. (1998) 'Academic culture, flexibility and the national teaching and learning database', *Ascilite*, pp. 425–432. Available at: <http://ascilite.org.au/conferences/wollongong98/asc98-pdf/koppi0059.pdf>.
- Kreitner, R. dan Angelo, K. (2014). "Perilaku Organisasi". Penterjemah Biro Bahasa Alkemis. Salemba Empat. Jakarta.hal 67
- Kristanto, N.H. (2000). *Budaya Akademik: Kehidupan dan Kegiatan Akademik di PTN dan PTS di Semarang*. Laporan Penelitian. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kurniawan, K., 2005. *Membangun Kultur Akademik Perguruan Tinggi*. Diakses dari file. UPI. edu
- Laksono Trisnantoro "Kepemimpinan Struktural Perguruan Tinggi"
<http://www.manajemenpendikantinggi.net/index.php/component/content/article/11-rubrik2/85> (diakses 24 maret 2021)
- Leontyeva, I. A. (2018) 'Modern distance learning technologies in higher education: Introduction problems', *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(10), pp. 1–8. doi: 10.29333/ejmste/92284.
- Leuwol, N. V. et al. (2020) *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Yayasan Kita Menulis.

- Lister, K., Seale, J. and Douce, C. (2021) 'Mental health in distance learning: a taxonomy of barriers and enablers to student mental wellbeing', *Open Learning*, (March). doi: 10.1080/02680513.2021.1899907.
- Madathil, K. C. et al. (2017) 'An empirical study investigating the effectiveness of integrating virtual reality-based case studies into an online asynchronous learning environment', *Computers in Education Journal*, 8(3), pp. 1–10.
- Madeshia, P. K. and Verma, S. (2020) 'Review on higher education in India', *Journal of Critical Reviews*, 7(10), pp. 1161–1164. doi: 10.31838/jcr.07.10.228.
- Mardalena, M. (2018) 'Kinerja Tim Akreditasi Pada Proses Akreditasi Program Studi (Studi Kasus: Tim Akreditasi Program Studi di STKIP YPM Bangko)', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 18(1), pp. 126–131.
- Martono, S. and Wijayanto, A. (2014) 'Peningkatan Efektivitas Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta melalui Kepemimpinan Adaptif Integratif', *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 5(1).
- Matondang, Z. et al. (2019) *Evaluasi Hasil Belajar*. Yayasan Kita Menulis.
- Mawati, A. T. et al. (2020) *Inovasi Pendidikan: Konsep, Proses dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Minhaji, A. (2013). *Tradisi Akademik di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: SUKAPress.
- Mislan Sihite, Arifin Saleh, (2019) "Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Tinjauan Konseptual" *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, Program Studi Manajemen – FE UMI
- Mugimu, C.B., Nakabugo, M.G. and Katunguka-Rwakishaya, E. (2013). *Developing Capacity for Research and Teaching in Higher Education: A Case of Makerere University*. *World Journal of Education*, 3(6), pp.33-45.
- Multazam, U. (2019). *Kepemimpinan dan Budaya Akademik di Perguruan Tinggi*. Ta'dibi: *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 7(2), pp.128-147.
- Mulyana, D. (2003). *Komunikasi Antar Budaya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyawati, Y. and Windiyani, T. (2020) 'The Effects of Using Snake and Ladder Media towards Elementary School Students' Learning Outcomes',

- Journal of Teaching and Learning in Elementary Education (Jtlee), 3(2), p. 182. doi: 10.33578/jtlee.v3i2.7853.
- Murtaufiq, S. and Fahrudin, A. H. (2019) 'Esensi Pendidikan Ontologis Heidegger Bagi Pendidikan Tinggi', *Akademika*, 13(02).
- Murthado, R. (2020) 'Hubungan Kepemimpinan Kolegial Dengan Kinerja Guru'. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mutrofin, O. S. (2017) 'Leadership on Teachers' Job Satisfaction', *Leadership*, 8(29).
- Muwahid Shulham (2013) "Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Yogyakarta: Teras, hal 9.
- Nahdliyah, H. & Tjahjani, J. (2018). *Kompetensi Dosen Dalam Mendongkrak Kualitas Penelitian dan Abdimas Berbasis HKI*.
- Nento, S. (2018) 'Analisis Kompetensi Profesional dan Kinerja Dosen', *Jurnal Ilmiah Iqra*, 6(1). doi: 10.30984/jii.v6i1.619.
- Nikmah, D. N. (2015) 'Implementasi budaya akademik dan sikap ilmiah mahasiswa', *Manajemen Pendidikan*, 24(6), pp. 483–490.
- Nugroho, Iwan. (2013). "Budaya Akademik Dosen Profesional," Solo: Era Adicitra Intermedia.
- Oeppen, R. S., Shaw, G. and Brennan, P. A. (2020) 'Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: how to get the best performance from yourself and others', *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(6), pp. 643–646. doi: 10.1016/j.bjoms.2020.04.046.
- Okongo, R. B. et al. (2015) 'Effect of Availability of Teaching and Learning Resources on the Implementation of Inclusive Education in Pre-School Centers in Nyamira North Sub-County, Nyamira County, Kenya', *Journal of Education and Practice*, 6(35), pp. 132–141. Available at: <http://ezproxy.library.yorku.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1773227117?accountid=15182>.
- Ovadia, S. (2013) 'When Social Media Meets Scholarly Publishing', *Behavioral and Social Sciences Librarian*, 32(3), pp. 194–198. doi: 10.1080/01639269.2013.817886.

- Ovadia, S. (2014) 'ResearchGate and Academia.edu: Academic Social Networks', *Behavioral and Social Sciences Librarian*, 33(3), pp. 165–169. doi: 10.1080/01639269.2014.934093.
- Ozdamli, F. and Cavus, N. (2020) 'Knowledge sharing technologies in higher education: Preferences of CIS students in Cyprus', *Education and Information Technologies*, (Eric 2015). doi: 10.1007/s10639-020-10336-8.
- Pakpahan, A. F. et al. (2020) *Pengembangan Media Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal, Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2018
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 92 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen
- Peraturan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi nomor 44 tahun 2015
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi No 51 tahun 2017 tentang Sertifikasi Pendidik untuk Dosen
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kemenristekdikti Tahun 2015-2019
- Peraturan Presiden No 8 tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.
- Permana, I. A. (2020) 'Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus STT Sangkakala)', *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), pp. 100–110.
- Peytcheva-Forsyth, R., Aleksieva, L. and Yovkova, B. (2018) 'The impact of technology on cheating and plagiarism in the assessment - The teachers' and students' perspectives', *AIP Conference Proceedings*, 2048(December). doi: 10.1063/1.5082055.
- Poalses, J. and Bezuidenhout, A. (2018) 'Mental health in higher education: A comparative stress risk assessment at an open distance learning university

- in South Africa', *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 19(2), pp. 169–191. doi: 10.19173/irrodl.v19i2.3391.
- Popenici, S. A. D. and Kerr, S. (2017) 'Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education', *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 12(1). doi: 10.1186/s41039-017-0062-8.
- Purba, B. and Situmorang, B. (2020) 'Development of Digital Learning Media on Entrepreneurship Subject Using Creative Productive Learning Strategies', in. doi: 10.4108/eai.16-11-2019.2293341.
- Purba, R. A. (2017) 'Memprediksi Layanan Akademik Di Politeknik Unggul Lp3m Menggunakan Jaringan Saraf Tiruan Backpropagation', *Sesindo* 9, 2017.
- Purba, R. A. et al. (2020) *Pengantar Media Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, R. A. et al. (2020) *Pengantar Media Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S. et al. (2021) *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Putra, S. R. (2018) 'Pengembangan Sumber Daya Akademik Pada Universitas Sintuwu Maroso Kabupaten Poso', pp. 1–17. doi: 10.31227/osf.io/6bqhz.
- Ransi, N. (2019) *SISTER dan Sertifikasi Dosen 2019*, kompasiana.com. Available at: <https://www.kompasiana.com/natalisransi/5ca61a6a95760e21e71df1a4/sister-dan-sertifikasi-dosen-2019> (Accessed: 2 April 2021).
- Rasinus, R. et al. (2021) *Dasar - Dasar Kependidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Razak, Y., Darwyan, S. and Hsb Aziz Abd (2016) 'Kepemimpinan, kinerja dosen dalam peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi', *TANZIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 1(2), p. ISSN: 2548-3978.
- Recard, M., Sembel, S. and Hasibuan, S. (2020) 'Utilizing Youtube To Develop Nursing Students' Autonomous Learning and Listening Comprehension: an Experimental Study', *Nursing Current Jurnal Keperawatan*, 7(2), p. 1. doi: 10.19166/nc.v7i2.2278.
- Remaja, I. and SH, M. H. (2017) 'Penerapan Good Governance Dalam Tata Kelola Penyelenggaraan Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta

- Yang Berbasis Pelayanan', in Dalam Prosiding Seminar: Revitalisasi Tata Kelola Perguruan Tinggi, pp. 27–40.
- Republik Indonesia, P. (2009) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen. Indonesia.
- ResearchGate (2021) ResearchGate Home. Available at: <https://www.researchgate.net>.
- Ricklefs, M.C, (2005), Sejarah Indonesia Modern 1200-2004, Jakarta : PT Serambi Ilmu Semesta.
- Rina Anwar, "Kepemimpinan (2014) "Ideal Pendidikan Tinggi" dalam <http://mmpt.pasca.ugm.ac.id>
- Riski, A. (2019) 'Supervisi Akademik Kepala Sekolah'. INA-Rxiv.
- Ristekdikti (2019) Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen.
- Robbins, S.R. (2010). "Perilaku Organisasi." Penterjemah Dina Angelica. Salemba Empat Jakarta. hal 268
- Rohmadi, M. (2021) Menjadi Guru dan Dosen Profesional, Kreatif, serta Berkarakter: Wujud Pengabdian kepada NKRI, uns.ac.id. Available at: <https://uns.ac.id/id/uns-berkarya/menjadi-guru-dan-dosen-profesional.html> (Accessed: 2 April 2021).
- Romli, M. E. (2019) 'Persepsi Pentingnya Inovasi Dalam Organisasi Atau Perseorangan', Jurnal Manajemen Dan Investasi, 1(2).
- Rubinger, L. et al. (2020) 'Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices', International Orthopaedics, 44(8), pp. 1461–1466. doi: 10.1007/s00264-020-04615-9.
- Rundle, C. W., Husayn, S. S. and Dellavalle, R. P. (2020) 'Orchestrating a virtual conference amidst the COVID-19 pandemic', Dermatology Online Journal, 26(7).
- Sallis, Edward, (2008). Total Quality Management in Education (diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi), Jogjakarta. Ircisod.
- Saputri, W. H. (2013) 'Sistem Aplikasi Simulasi Penilaian Borang Pada Akreditasi Standart 4 Pada Bidang Sumber Daya Manusia'. Universitas Muhammadiyah Gresik.

- Saragih, H. et al. (2021) *Filsafat Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, E. S. and Pujiono, S. (2017) 'Budaya Literasi di Kalangan Mahasiswa FBS UNY', *LITERA*, 16(1).
- Sari, E., Hartini, S. (2020). "Kontribusi kinerja dosen terhadap indeks prestasi cumulasi mahasiswa pada program studi pendidikan ekonomi di Institut Pendidikan Tinggi Tapanuli Selatan (IPTS). *Jurnal Education and Development Institut Pendidikan Tapanuli Selatan*, 8(1), 475-480
- Sarmadi, M. R. et al. (2017) 'Academic culture and its role in knowledge management in higher Education system', *International Journal of Environmental & Science Education*, 12(5), pp. 1427–1434.
- Sayer, I. M., Kristiawan, M. and Agustina, M. (2018) 'Fairy Tale as a Medium for Children's Character Cooperation Building', *Al-Ta lim Journal*, 25(2), pp. 108–116.
- Schein, E. H. (2004) "Organizational Culture and Leadership: Are You Corporate Cultured?" *Personnel Journal* November: 83-96.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju.
- Septiani, S., Kristiawan, M. and Fitria, H. (2019) 'The Model of Berasanan Culture and its Implementation in Learning to Improve Students' Motivation', *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), pp. 37–56.
- Setyowati, L., Purwantoro, 'Determinan yang mempengaruhi kinerja dosen dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi" *Bongaya Journal fo Research in Management*, 3(2), hal 28-32
- Shamil (2020) What is Quizizz?, *Quizizz.Zendesk.Com*. Available at: <https://quizizz.zendesk.com/hc/en-us/articles/203610052-What-is-Quizizz-> (Accessed: 3 March 2021).
- Shen, X. & Tian X. (2012). "Academic Culture and Campus Culture of Universities," *Higher Education Studies*, 2 (2).
- Simarmata, J. et al. (2021) *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Sinta (2021) *Science dan Technology Index* diakses online pada laman <https://sinta.ristekbrin.go.id/> pada tanggal 28 Maret 2021

- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi* Yogyakarta: UPPSTIMYKPN.
- Soehendro, Bambang. (1996), *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang*, Jakarta: Depdikbud Dirjend Dikti.
- Suderadjat Hari, (2005) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung : Cipta Lekas Garafika.
- Sugiyono. (2015). “Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods),” Bandung: Alfabeta.
- Suhelayanti, S. et al. (2020) *Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Suherman, A., Mulyasa, D., Mulyasa, E., Sudradjat, A. (2019). Faktor-faktor determinan terhadap kinerja dosen dalam meningkatkan mutu dayanan akademik pendidikan tinggi. *Kajian Manajemen Pendidikan*, 1(2), 1-10
- Sułkowski, Ł. (2016) ‘Academic Culture from the Perspective of Polish Universities’, *Przedsiębiorczość I Zarządzanie*, XVII(2), pp. 7–21. Available at: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-2-1.pdf>.
- Suteja, J. (2017) ‘Model-Model Pembelajaran Dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi Kkni Di Perguruan Tinggi’, *Jurnal Edueksos*, 6(1), pp. 81–100.
- Syahrul, S. (2016) ‘Readines Frame: Analisis Kerangka Kesiapan dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman Iain Kendari)’, *AL-TA’DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 9(1), pp. 162–181.
- Syaiful Sagala. (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta.) hal 144
- Syukron, B., Lestari, D,W. (2020). Pengaruh karakteristik spiritual intelligence, emotional intelligence dan tipe kepribadian terhadap sikap dosen pasca trasformati SYAIn Jurai Metro menjadi IAIN Metro, 10(2), 222-240
- Taek, E.D., Dau, Y.L. (2020). “Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja dosen STIPAS Keuskupan Agung Kupang” *Jurnal Selidik*, 1(2), 97-105
- Tamin, R. (2013) ‘Governance Perguruan Tinggi’, *Makalah Di Sampaikan pada Lokakarya Tatakelola Perguruan Tinggi*, pp. 17–20.

- Thamrin (2012) "Karakter Budaya Akademik dan Hubungannya dengan Prestasi Belajar Mahasiswa," *Jurnal Mediasi* 4, no. 1 (2012), <http://digilib.unimed.ac.id/415/1/Thamrin.pdf>.
- Thamrin, (2012). "Karakter Budaya Akademik dan Hubungannya dengan Prestasi Belajar Mahasiswa," *Jurnal Mediasi* 4, no. 1 <http://digilib.unimed.ac.id/415/1/Thamrin.pdf>.
- Tim Redaksi Sinar Grafika, (2007) *Undang-Undang Sisdiknas 2003*, Jakarta : Sinar Grafika.
- Tondeur, J. (2018) 'Enhancing future teachers' competencies for technology integration in education: Turning theory into practice', *Seminar.net*, 14(2), pp. 216–224.
- Trinidad, J. E. and Ngo, G. R. (2019) 'Technology's roles in student-centred learning in higher education', *International Journal of Action Research*, 15(1), pp. 81–94. doi: 10.3224/ijar.v15i1.06.
- Triwijayanti, R., Rahmania, A. (2019). Analisis kepuasan stakeholders terhadap kinerja perawat lulusan prodi D III keperawatan. *Masker Medika*, 7(2), 484-493
- Ulil Multazam (2019) "Kepemimpinan Dan Budaya Akademik Di Perguruan Tinggi", *Jurnal STAIL*, P ISSN : 2502-4035 E ISSN : 2354-6301 Volume VII Nomor 2 Maret – Agustus 2019 <https://e-jurnal.stail.ac.id/>
- Ulum, I. (2019) 'Intellectual capital framework perguruan tinggi di Indonesia berdasarkan instrumen akreditasi program studi (IAPS) 4.0', *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 9(3), pp. 309–318.
- Undang Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Undang Undang Republik Indonesia, nomor: 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang Undang Republik Indonesia, nomor: 14 tahun 2015 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Undang-undang nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Sekretariat Negara.

- Undang-undang nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
Jakarta: Sekretariat Negara.
- Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
Undang-Undang Republik Indonesia No 12 tahun 2012
- Usman Husaini, (2006) Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan,
Jakarta : Bumi Aksara.
- Utaminingsih, A. (2014) Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik
Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan
Komitmen. Universitas Brawijaya Press.
- UU nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi (2012), "Kepemimpinan dan perilaku
organisasi", Cet : 9, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, hal. 115
- Wallstreet.co.id (2020) <https://www.wallstreetenglish.co.id/business-and-career/pengertian-kepemimpinan-dan-tipe-pemimpin/>
- Wang, C. et al. (2020) 'Risk Management of COVID-19 by Universities in
China', *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), p. 36. doi:
10.3390/jrfm13020036.
- Wibawa, S. (2017) 'Tri dharma Perguruan Tinggi (Pendidikan Dan Pengabdian
Kepada Masyarakat)', Disampaikan dalam Rapat Perencanaan
Pengawasan Proses Bisnis Perguruan Tinggi Negeri. Yogyakarta, 29, pp.
1-15.
- Wibowo, A. (2012). Pendidikan Karakter. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wibowo. (2011). "Budaya Organisasi - Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan
kinerja jangka panjang," Jakarta: Rajawali Pers.
- Widayani, W. (2015). Modul Pendidikan Agama: Budaya Akademik dan Etos
Kerja, Sikap Terbuka dan Adil. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Tenaga Kesehatan: Badan Pengembangan dan Pemberdayaan SDM.
- Widyastuti, A. et al. (2021) Perencanaan Pembelajaran. Yayasan Kita Menulis.
- Wijanarko, J. (2005). Mendidik Anak: Untuk Meningkatkan Kecerdasan
Emosional dan Spiritual. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Williamson, B., Eynon, R. and Potter, J. (2020) 'Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency', *Learning, Media and Technology*, 45(2), pp. 107–114. doi: 10.1080/17439884.2020.1761641.
- Wukir (2013) "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah", Yogyakarta: Multi Presindo, hal. 139
- Yulianingsih, T. (2018) 'Selain Prancis, Aturan yang Haramkan Ponsel di Sekolah Berlaku di 3 Negara Ini'. Available at: <https://www.liputan6.com/global/read/3607962/selain-prancis-aturan-yang-haramkan-ponsel-di-sekolah-berlaku-di-3-negara-ini>.
- Yuliawati, S. (2012) 'Kajian implementasi tri dharma perguruan tinggi sebagai fenomena pendidikan tinggi di indonesia', *Majalah Ilmiah Widya*.
- Yusrizal, Y. (2017) 'Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi', *Jurnal Parameter*, 29(1), pp. 108–120. doi: 10.21009/parameter.291.10.
- Zhao, F. (2019) 'Using quizizz to integrate fun multiplayer activity in the accounting classroom', *International Journal of Higher Education*, 8(1), pp. 37–43. doi: 10.5430/ijhe.v8n1p37.

Biodata Penulis



Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen (2009-2012), Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta (1997-2000), Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta (1992-1996), SMA Negeri Simo Boyolali (1985-1988), SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali (1982-1985), dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali (1976-1982). Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP) dan Certified of Sharia Fintech (CSF) masing-masing di tahun 2020. Aktivitas kegiatan penulis saat ini adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelum aktif menjadi akademisi (Tahun 2015), penulis cukup lama sebagai praktisi di dunia perbankan (sejak 1991), dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umat@gmail.com .



Ramen A Purba, Lahir di Medan pada tanggal 10 November 1981. Menyelesaikan Strata 1 (S1) pada tahun 2005. Menyelesaikan Strata 2 (S2) pada tahun 2011. Saat ini sedang menjalani perkuliahan program Strata 3 (S3) di Pascasarjana Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Universitas Negeri Padang. Dosen di Politeknik Unggul LP3M Medan.



Dr. Ir. Nur Khaerat Nur, S.T., M.T., IPM., ASEAN, Eng., lahir di Pangkajene dan Kepulauan pada tanggal 01 Oktober 1973, Putra ke 7 dari H. Mulia Nur dan Hj. Nurlina. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Teknik Sipil pada 22 Maret 2000. Ia merupakan alumnus Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Muslim Indonesia, Makassar. Pada tahun 2002 mengikuti Program Magister Perancangan Teknik Prasarana dan lulus pada tahun 2005 dari Universitas Hasanuddin, Makassar. Pada tahun 20012 Mengikuti Program Doktor Teknik Sipil Bidang Transportasi dan lulus pada tahun 2017. Pada tahun 2017 menyelesaikan Program Pendidikan Profesi Insinyur di Fakultas Teknologi Industri Universitas Muslim Indonesia Makassar. Pada tahun 2008 diangkat menjadi Dosen Universitas Fajar Makassar dan ditempatkan di Fakultas Teknik pada Program Studi Teknik Sipil. Ia juga aktif hingga kini di dalam berbagai Organisasi Profesi antara lain Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI) Sul-Sel, Persatuan Insinyur Indonesia (PII) Sul-Sel, Masyarakat Perkereta Apian (MASKA) Sul-Sel. Kemudian aktif pula diberbagai organisasi antara Asosiasi anatara lain Ikatan Tenaga Ahli Konsultan Indonesia (INTAKINDO) Su-Sel, Ikatan Dosen Indonesia (ADI) Sul-sel, Pengurus Himpunan Pengembangan Jalan Indonesia (HPJI) Sul-Sel



Prof. Dr. ERIKA REVIDA, MS, lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen tetap program studi

Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Penulis banyak menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional dalam bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, modal sosial, manajemen perubahan, e-government, manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, dan pelayanan pariwisata Email : erikarevida@yahoo.com.



Abdurrozzaq Hasibuan, Lahir di Medan. Lulus dari Politeknik Universitas Syiah Kuala Lhokseumawe, Diploma III (D-III), Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Produksi, pada tahun 1992; Gelar Sarjana Teknik (S-1), (Insinyur) Industri diperoleh dari Institut Teknologi Medan (ITM) – Medan pada tahun 1997; dan Gelar Magister Teknik (S-2) Program Studi Teknik Industri dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) – Surabaya pada tahun 2001. Mengikuti Pendidikan Dasar Keprajuritan (MENWA) di Banda Aceh; Dosen Tetap Yayasan

Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Fakultas Teknik Program Studi Teknik Industri Medan. Tahun 2001 sampai dengan tahun 2010 mengajar di Universitas Medan Area (UMA) – Medan Program Studi Teknik Industri. Tahun 2010 mengajar di Institut Sains dan Teknologi T.D Pardede (ISTP) Medan, Jurusan Teknik Manajemen Industri. Jabatan yang pernah dipegang Centre for Health Services (Pusat Kajian Layanan Kesehatan) dan K3 sebagai Bendahara tahun 2006 sampai dengan 2010, Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sebagai Sekretaris Eksekutif tahun 2008 – 2009, Peneliti di

Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara Bidang Sumber Daya Alam dan Maritim, Tenaga Ahli 2009 – 2011, BAPPEDA Kota Medan (Menyusun Master Plan Sosbud Kota Medan), Tenaga Ahli tahun 2009 – 2010, Tim Seleksi Anggota Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) Periode Tahun 2009 – 2014, pada tahun 2009 – 2014 sebagai Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU). Tahun 2008 – 2010 Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Tahun 2010 – 2016 Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAA-K) UISU, Sekretaris Eksekutif Dewan Riset Daerah Sumatera Utara (DRD-SU) sampai sekarang. Menulis Buku sejak tahun 2010 sampai sekarang.



Michael Recard Sihombing, S.S., M.Hum. Lahir di Jakarta, 23 Mei 1990, menyelesaikan pendidikan S1 English language and Literature di Universitas Negeri Jakarta (2007-2012). Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Applied English Linguistics di Universitas Katholik Atmajaya (2014-2016). Mengajar Bahasa Inggris mulai dari tahun 2012 hingga sekarang di beberapa tempat. Mulai dari Lembaga Pendidikan Indonesia-Amerika, Lembaga Bahasa Internasional Universitas Indonesia, Universitas Indonesia, Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan

Sekretaris Tarakanita, dan Fakultas Keperawatan Universitas Pelita Harapan, dan saat ini bekerja sebagai dosen Bahasa Inggris di Fakultas Pendidikan, Universitas Pelita Harapan sejak tahun 2019 dengan mata kuliah yang diampu adalah Basic English, Intermediate English, Effective English, Academic English, dan Sociolinguistics. Telah menulis beberapa artikel dan menjadi pembicara di konferensi dan webinar tentang pengajaran Bahasa Inggris dan pemanfaatan teknologi pendidikan.



Samsir, ST.,M.Kom, lahir di Kampung Jawa pada tanggal 20 Agustus 1979. Menempuh pendidikan Strata 1 Pada Program Studi Teknik Informatika Fakultas Teknik di Universitas Al Washliyah. Pada tahun 2016 meraih gelar Magister Komputer pada program studi Strata 2 di perguruan tinggi Universitas Putra Indonesia Padang. Saat ini menjadi dosen tetap pada program studi Teknik Informatika Universitas Al Washliyah Labuhanbatu. Aktif menulis sejak tahun 2019 dan sudah memiliki publikasi baik lokal maupun internasional



Indonesia.

Ns. Idauli Simbolon, MSN. Lahir di Samosir pada tanggal 10 Maret 1968. Menamatkan pendidikan D3 Keperawatan pada tahun 1991, dan S1 keperawatan pada tahun 2006 dari Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Advent Indonesia (UNAI). Menyelesaikan pendidikan Master of Science in Nursing dari Loma Linda University School of Nursing pada tahun 2013. Saat ini sedang menyelesaikan pendidikan S3 di St. Paul University Manila, Philippine dengan program PhD in Nursing Education (PhDNEd). Sejak 2003-sekarang dosen di Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Advent



Dr. Ir. Muhammad Chaerul, ST, S.KM, M.Sc adalah putra kelahiran Wawondula Towuti Luwu Timur, dari pasangan Mustaring Beddu dan Hj. Herniati Tagily. Anak kedua dari tiga bersaudara Kakak Muhammad Yamin, ST dan Adik Herlinda Mustaring, SE. Sarjana Teknik Geologi diperoleh dari Jurusan Teknik Geologi, Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin tahun 2007. Sarjana Kesehatan Masyarakat Prodi Kesehatan Lingkungan di dapatkan pada tahun 2014. Master of Science diperoleh dari Program studi Magister Pengelolaan Lingkungan,

Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada tahun 2011. Program Doktor diperoleh dari Program Studi Ilmu Teknik Sipil, Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin tahun 2016. Sedangkan Profesi Insinyur diperoleh dari Program Profesi Insinyur, Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin 2020 dengan Insinyur Profesional Madya di Bidang Teknik Lingkungan. Sekarang penulis menjadi salah satu dosen tetap di Prodi Magister Rekayasa Infrastruktur dan Lingkungan. Hingga saat ini penulis adalah tenaga ahli bidang kebencanaan pada Konsultan RESYS di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara. Buku ini adalah hasil kumpulan ide dan karya tulisan terbaik dari teman-teman yang giat menulis. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada tim yang sudah memberikan kesempatan untuk bergabung di dalam penulisan buku ini. Semoga kedepannya penulis semakin lebih giat lagi untuk terus berkarya.



Evelyn Hemme Tambunan is a Senior lecturer at Faculty of Nursing Science. Her last position is a chair person of Bachelor Program at Indonesia Adventist University, in Bandung Indonesia. Born in 1971, she received her BSN from Indonesia Adventist University and MSN (Nurse Educator) concentration at Growing Family from Loma Linda University in Thailand. She is currently pursuing her Ph.D. in Nursing Education at St. Paul University Manila. Her teaching and research areas include Fundamentals of Nursing, Medical Surgical Nursing, Family Nursing, and Nursing Education. Her current research looks at the clinical practice in nursing and education in nursing. Her articles have been published in several nursing journal both local and national.



Dr. Hisarma Saragih, M. Hum., dosen Prodi Pendidikan Sejarah, dan Program Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Simalungun Pematang Siantar. Lahir di Merek Situnggaling 9 Januari 1964. Menyelesaikan pendidikan SD Negeri 2 di Pamatang Raya thn 1975, ; SMP Negeri 1 Pamatang Raya thn 1979; SMA Negeri Seribudolok thn 1982.

Memperoleh gelar Sarjana (Drs) Jurusan Sejarah dari USU Medan 1988. Magister Humaniora (M.Hum) Jurusan Sejarah dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta 2000. Doktor Studi Pembangunan dari FISIPOL USU Medan dengan predikat Cumlaude thn 2018.

Jabatan yang pernah dipangkunya yaitu: Pembantu Dekan III FKIP USI (1996-1998) ; Sekretaris LPPM USI 2001-2002; Dekan FKIP USI 2002-2005; Pembantu Rektor II USI 2005-2009; Pembantu Rektor I USI 2009-2012; Rektor Universitas Simalungun 2012-2014 Direktur Badan Penjaminan Mutu Univ. Simalungun 2015-2019.

Aktif sebagai nara sumber tingkat lokal, regional dan nasional. Beberapa karya ilmiah nasional, dan internasional yang diterbitkan : Buku Zending di Tanah Batak, Studi tentang Konversi kalangan Masyarakat Simalungun 1903-1942 Ombak: Yogyakarta, 2019.; Buku: Patunggunng Adat Simalungun: Penyusunan dan Penyempurnaan Buku Adat Simalungun,(Ed.) ISBN: 978-623-6761-75-5. Penerbit Yayasan Kita Menulis: Medan 2020.; Jurnal: Aktualisasi Kearifan Lokal Raja Sang Nauluh Damanik Dalam Pembangunan Kota Pematangsiantar dalam ETNOHISTORI: Jurnal Ilmiah Kebudayaan dan Kesenjaraan Vol. VI, No. 1, Tahun 2019. ; Dinamika Identitas Etnis Simalungun Dan Pembangunan di Kota Pematang Siantar, dalam ETNOHISTORI: Jurnal Ilmiah Kebudayaan dan Kesenjaraan Vol. V, No. 2, Tahun 2018. ; Sejarah Simalungun (buku..ditulis dkk, terbit 2012 USU Press.) ; Habonaron do Bona : Filosofi kehidupan Orang Simalungun Abad 21, Chapter. terbit 2017 Simetri Institute Medan. Actualization of Local Wisdom in Simalungun Ethnic Daily Life : Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 136, Copyright © 2018, the Authors. Published by Atlantis Press. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). The struggle of Batak Simalungun for their identity in Church organization in Simalungun, Medan, Indonesia, Journal of Human Behavior in the Social Environment, <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1590888>.;Socio-cultural change

influences the changes of Simalungun religion, (2020) Asian Ethnicity, DOI: 10.1080/14631369.2020.1792269. <https://doi.org/10.1080/14631369.2020.1792269>).



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si. Lulus Sarjana (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis Konsentrasi Ilmu Ekonomi Perencanaan dan Regional juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak tahun 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED).

Author dari 60 Buku ISBN/HKI Bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis.

Email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd. dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan telah menghasilkan sebanyak 47 buku

yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, aktif menulis pada jurnal dan melakukan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan, sosial dan pariwisata. Sebagai pengurus pada Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.

PENGEMBANGAN BUDAYA AKADEMIK

Buku ini terdiri dari beberapa bahasan, mulai dari bahasan tentang konsep budaya akademik, organisasi akademik, kepemimpinan dalam budaya akademik hingga Tridharma perguruan tinggi dan budaya akademik, serta bahasan manajemen monitoring dan evaluasi. Dengan bahasan yang cukup lengkap tersebut, semoga kehadiran buku ini benar-benar dapat membantu semua pihak dalam meningkatkan dan mengembangkan budaya akademik baik di perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta.

Lengkapnya buku ini membahas:

Bab 1 Konsep Budaya Akademik

Bab 2 Organisasi Akademik Sebagai Suatu Sistem

Bab 3 Peran Kepemimpinan Dalam Budaya Akademik

Bab 4 Peran Dosen Dalam Budaya Akademik

Bab 5 Peran Pengembangan SDM Dalam Budaya Akademik

Bab 6 Peran Teknologi Informasi Dalam Budaya Akademik

Bab 7 Dosen Sebagai Pendidik Profesional

Bab 8 Perjalanan Akademik Dosen

Bab 9 Pengukuran Kinerja dan Mutu Dosen

Bab 10 Dampak dan Implikasi Kinerja Dosen

Bab 11 Dinamika Budaya Akademik

Bab 12 Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Budaya Akademik

Bab 13 Manajemen Monitoring dan Evaluasi



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-034-1



9 786233 420341