

**STRATEGI PERCEPATAN PENINGKATAN  
JABATAN FUNGSIONAL DOSEN  
(STUDI PADA FAKULTAS X UNIVERSITAS Y)**

***THE STRATEGY OF ACCELERATION IMPROVEMENT OF  
LECTURER'S ACADEMIC RANKS  
(STUDY THE FACULTY OF X, Y UNIVERSITY)***

**M.R. Khairul Muluk dan Asti Amelia  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya  
Jalan MT.Haryono No.163, Malang, Jawa Timur  
e-mail: mr.khairulmuluk@yahoo.com**

**(Diterima 24 April 2019, Direvisi 25 April 2019, Disetujui 1 Juli 2019)**

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi percepatan peningkatan jabatan fungsional dosen di fakultas x universitas y. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan soft system methodology (SSM). Permasalahan pada defisit sumber daya dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar. Masalah ini dipengaruhi dari struktur sistemik dalam tiga tingkatan: individu, organisasi, dan institusi. Solusi dari permasalahan ini dengan menggunakan system thinking yakni memperbaiki faktor input dan mentransformasikan proses dari kenaikan jabatan fungsional dosen. Meningkatkan input pengembangan kapasitas dosen dalam proses mencapai pengajaran, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat, meningkatkan sistem pendanaan, mempercepat sistem pengarsipan, dan membangun sistem evaluasi yang stabil. Sedangkan proses transformasi meliputi, penataan load pekerjaan dosen, peningkatan motivasi penulisan jurnal, penataan sistem informasi pengangkatan jabatan fungsional, dan membangun sistem peningkatan jabatan.*

***Kata kunci:*** jabatan fungsional dosen, promosi, proses transformasi

**Abstract**

*The research aims to develop strategy of improvement acceleration for Academic ranksat faculty x of university y. This research uses soft system methodology (SSM) approaches. The problem is the deficit of lecturer resources in Associate Professor and Professor. This problem has been influenced by a systemic structure in three levels: individuals, organizations, and institutions. The solutions of this problem according to system thinking are improving input factors and transforming the process of academic rank promotion. Input factors include: developing lecturer's capacity in accomplishing teaching, empowering the research and community, improving funding system, accelerating filing system, and establishing stable evaluation system. To transform the process includes arranging proper Lecturer's work load, motivating writing in reputable journal, improving academic rank information system, and establishing promotion system*

***Keywords:*** academic ranks, promotion, transformation process

**PENDAHULUAN**

Kebutuhan akan Guru Besar di Indonesia masih tinggi. Berdasarkan Data yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Sumberdaya Kementrian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) menyatakan bahwa jumlah guru besar di Indonesia masih sekitar 5.389 orang, sedangkan kebutuhan ideal jumlah Guru Besar di Indonesia adalah 22.000 orang.

Ini tentu menjadi tantangan besar bagi Perguruan Tinggi, khususnya para dosen agar terus meningkatkan kapasitas dan kemampuannya sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan jabatan fungsional akademiknya sesuai dengan Peraturan Kemenristekdikti nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Permenristekdikti SNPT) dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (UU-PT).

Dalam skema pengembangan karir jabatan fungsional (akademik) dosen terdapat empat jenjang. Jenjang pertama adalah Asisten Ahli, jenjang berikutnya adalah Lektor, jenjang ketiga yaitu Lektor Kepala dan jenjang tertinggi atau jabatan fungsional tertinggi dosen adalah Guru Besar. Mekanisme penilaian pada jenjang jabatan fungsional Asisten Ahli dan Lektor dilakukan oleh tim penilai angka kredit (PAK) sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 92 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya (Permendikbud RI-PAK) di setiap perguruan tinggi negeri (PTN) yang berbeda dari mekanisme penilaian pada jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan Pendidikan Tinggi (DIKTI) Kemenristekdikti.

Dalam Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2013 Pasal 26 tentang jabatan fungsional dosen dan angka kreditnya disebutkan bahwa dosen dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Lektor Kepala apabila memenuhi angka kredit serta memenuhi persyaratannya, yaitu bagi yang memiliki ijazah doktor atau yang sederajat harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi. Sedangkan bagi yang memiliki ijazah magister atau yang sederajat harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional.

Menurut Maftuh (2016) terdapat beberapa penyebab umum mengapa kenaikan jabatan fungsional dosen ke Lektor Kepala (LK) dan Guru Besar (GB) tidak disetujui khususnya oleh tim PAK Kemenristekdikti. Pertama, jumlah angka kredit tidak mencapai angka kredit yang dibutuhkan. Kedua, syarat khusus tidak dapat dilengkapi yaitu tidak adanya jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional bereputasi. Ketiga, ditemukan beberapa karya ilmiah yang termasuk dalam kategori plagiasi. Fenomena pertumbuhan minus LK dan GB menjadi fenomena umum di berbagai perguruan

tinggi (PT) di Indonesia sehingga perlu dipahami mengapa fenomena ini terjadi berdasarkan kerangka berfikir sistem. Dengan memiliki pemahaman yang baik maka diharapkan dapat memudahkan menyusun strategi penyelesaian masalah sekaligus melakukan percepatan kenaikan jabatan fungsional dosen.

Penelitian ini dilaksanakan pada Fakultas X di Universitas Y. Pemilihan situs penelitian ini secara sengaja dipilih karena Fakultas X merupakan sebuah fakultas awal dalam penergian Universitas di tahun 1960an. Fakultas ini mengelola 6 Program Studi S1, 3 Program Studi S2, dan 2 Program Studi S3. Sebagai fakultas yang sudah mapan, fakultas ini juga memiliki dosen yang bereputasi sangat baik dan sempat pernah memiliki GB mendekati 20% dan LK mendekati 50% dari total jumlah dosen. Kini, jumlah tersebut sudah jauh berkurang karena tidak seimbangnya antara dosen yang berhenti (baik karena pensiun maupun meninggal dunia) dengan dosen yang naik jabatan fungsionalnya ke LK dan GB.

Berdasarkan data yang dihimpun oleh bagian data kepegawaian, pada tahun 2023, Fakultas akan kehilangan sejumlah 22 dosen dengan rincian 20 orang dosen LK dan 2 orang dosen GB. Sehingga pada tahun 2023, SDM yang tersedia tinggal 19 dosen LK dan 7 GB. Di sisi lain, jumlah dosen dengan jabatan Lektor adalah 32 orang dan dosen asisten ahli sebanyak 28 orang. Dosen potensial yang berpeluang naik jabatan fungsionalnya pada dasarnya masih besar. Namun demikian, sejak tahun 2010 belum pernah ada dosen yang menjadi GB dan baru ada 4 orang dosen yang naik menjadi LK. Kenaikan ini jauh di bawah angka pengurangannya yakni dosen yang pensiun dan meninggal dunia.

## PEMBAHASAN

### Dosen dan Permasalahan Pengangkatan Jabatan

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan pendekatan *soft system*

*methodology* (SSM). Menurut Checkland dan Scholes (1990) pendekatan SSM ini dipilih untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh sehingga didapat manfaat pembelajaran atas masalah yang ada. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April sampai Oktober tahun 2017 di sebuah fakultas dari Perguruan Tinggi Negeri yang dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan kecukupan masalah yang diteliti, organisasi yang sudah mapan dan prospektif, reputasi yang sangat baik dengan 80% program studi (PS) terakreditasi A, dan bahkan beberapa PS sudah terakreditasi internasional. Metode pengumpulan data adalah *in-depth interview* dan dilengkapi dengan *Focus Group Discussion* (Hennink, 2014) kepada informan kunci yang merupakan dosen dengan jabatan fungsional LK dan sedang berusaha naik ke jabatan GB. Informan kunci lainnya adalah dosen yang juga sedang mendapat tugas tambahan baik sebagai Wakil Dekan, Ketua Jurusan, dan Ketua Program Studi yang membina dosen dalam pengembangan kariernya.

Hingga tahun 2017, Fakultas X memiliki 143 dosen dengan rincian 74 dosen

Jurusan Administrasi Publik dan 69 dosen Jurusan Administrasi Bisnis. Dari 143 dosen di Fakultas X, 35 dosen berstatus tenaga pengajar, 28 dosen berstatus Asisten Ahli, 32 dosen berstatus Lektor, 39 Lektor Kepala, dan 9 Guru Besar. Fakultas X merupakan salah satu contoh dimana para dosen mendapati kesulitan untuk meningkatkan jabatan fungsionalnya, khususnya kenaikan jabatan fungsional menuju lektor kepala dan Guru Besar. Berdasarkan data yang dihimpun oleh bagian data kepegawaian Fakultas X, pada tahun 2023, Fakultas X akan kehilangan sejumlah 22 dosen dengan rincian 20 orang dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan 2 orang dosen dengan jabatan Guru Besar (Tabel 1 dan Tabel 2). Sehingga pada tahun 2023, Fakultas X hanya akan memiliki 19 dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan 7 Guru Besar. Disisi lain, Fakultas X memiliki dosen dengan jabatan Lektor sejumlah 32 orang dan dosen dengan jabatan asisten ahli sebanyak 28 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Fakultas X memiliki potensi jumlah dosen untuk dapat menutupi *gap* kehilangan dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar sebagaimana dipaparkan sebelumnya.

**Tabel 1. Jumlah Dosen dengan Jabatan LK dan GB hingga tahun 2023**

Saat Ini		Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB
39	9	35	8	30	8	28	8	26	8	25	8	19	7

**Tabel 2. Jumlah Dosen yang Pensiun dengan Jabatan LK dan GB hingga tahun 2023**

Saat Ini		Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB	LK	GB
-	-	4	1	5	-	2	-	2	-	1	-	6	1
Total Kehilangan LK dan GB sampai dengan tahun 2023 Lektor Kepala : 20 Guru Besar : 2													

Untuk dapat menutupi gap kekurangan dosen sebagaimana yang dipaparkan sebelumnya dibutuhkan upaya untuk memenuhi kebutuhan persyaratan kenaikan jabatan fungsional yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian.

### **Hambatan dalam pengangkatan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar di Fakultas X.**

Dalam pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar, paling tidak terdapat empat sub bidang yang perlu diperhatikan, yaitu sub bidang pendidikan, sub bidang penelitian, sub bidang pengabdian dan penunjang lainnya.

#### **a. Sub Bidang Pendidikan**

Sub bidang pendidikan terkait dengan pengajaran serta hal terkait pengajaran lainnya, seperti pembuatan buku ajar, pembimbingan, dan menduduki jabatan pimpinan akademik. Pada dasarnya, seluruh dosen telah mendapatkan capaian sks yang sesuai dengan kebutuhan kenaikan jabatan fungsional. Di Fakultas X sendiri, setiap dosen paling tidak diberikan “jatah” pengajaran minimal setiap semester, yaitu 12 sks, sesuai dengan kebutuhan laporan beban kerja dosen (BKD) yang disampaikan pada setiap akhir tahun. Untuk mencapai beban pengajaran minimal tersebut, setiap dosen diminta untuk mengampu paling tidak sekitar 4-5 mata kuliah per semester, tergantung dari jumlah sks setiap mata kuliah yang diampu. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang ditemui, diketahui bahwa salah satu permasalahan dari stagnasi peningkatan jumlah dosen dengan jabatan fungsional lektor kepala dan guru besar adalah *load* atau beban dosen dalam pengajaran yang cukup tinggi sehingga menyebabkan tenaga dan konsentrasi dosen hanya terpusat pada pengajaran. Selain beban pengajaran, pada sub bidang pendidikan, setiap dosen diberikan tugas sebagai dosen pembimbing, baik sebagai dosen

pembimbing akademik, pembimbing magang, maupun pembimbing skripsi. Untuk bimbingan akademik, satu dosen dapat membimbing sekitar 35-60 mahasiswa. Bimbingan akademik dilaksanakan sekali setiap semester pada masa registrasi mahasiswa. Untuk bimbingan magang maupun skripsi, satu dosen rata-rata dapat membimbing sejumlah 10-15 mahasiswa. Berdasarkan hasil penelitian, tidak ditemukan masalah berarti dalam proses bimbingan yang dapat menghambat proses kenaikan jabatan fungsional dosen.

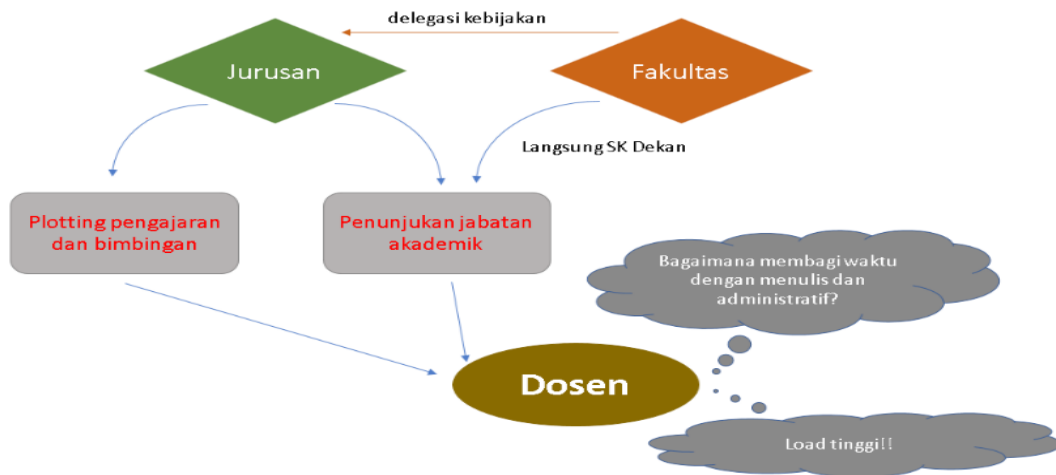
Diluar dari pengajaran dan bimbingan, dosen juga dapat mengemban jabatan pimpinan akademik seperti Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi dan Ketua Laboratorium. Dengan tugas sebagai pimpinan akademik, akan sangat dimungkinkan jika dosen tidak mampu memenuhi standar beban kerja dosen sebagaimana dosen lainnya. Hal ini disebabkan karena *load* pekerjaan sebagai pimpinan akademik yang cukup tinggi. Kondisi ini menyebabkan dosen yang menjabat sebagai jajaran pimpinan akademik fakultas akan mendapati kesulitan untuk mengelola waktunya bagi kegiatan pengajaran, penelitian maupun pengabdian. Oleh sebab itu, pimpinan akademik diberikan kekhususan dengan jumlah sks pengajaran lebih sedikit daripada dosen lainnya, sesuai dengan peraturan pusat. Meski demikian, *load* pekerjaan tinggi tetap menjadi kendala utama dosen tidak dapat fokus untuk menghasilkan karya tulis ilmiah.

Dari sini dapat diketahui bahwa terdapat dua hal yang menyebabkan stagnasi jumlah dosen dengan jabatan lektor kepala dan guru besar, khususnya di bidang pendidikan, yaitu beban mengajar dan beban jabatan yang tinggi. Beban mengajar yang dimaksud adalah jumlah kelas mengajar dalam seminggu. Sedangkan beban jabatan adalah aktivitas kepemimpinan dan administratif yang menjadi tugas dan wewenang dosen dengan jabatan structural tertentu.

Kondisi tersebut menyebabkan dosen sulit membagi waktu antara mengajar dan melaksanakan tugas jabatan dengan menulis dan penataan administratif dalam pengusulan pengangkatan jabatan fungsional dosen. Meskipun untuk dosen dengan jabatan struktural tertentu

telah diberikan keringanan jam mengajar sebagai kompensasi pelaksanaan beban jabatan struktural, namun dosen yang bersangkutan masih mengalami kendala 'kekurangan waktu' untuk memenuhi kebutuhan pemberkasan bagi pengangkatan jabatan fungsional dosen.

Gambar 1. Rich Picture Bidang Pendidikan



Sumber: Analisis Peneliti

### b. Sub Bidang Penelitian

Sub bidang penelitian terkait dengan *output* dalam bentuk karya ilmiah baik berupa jurnal maupun artikel ilmiah yang diseminarkan baik di tingkat nasional maupun internasional. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa faktor individu sangat berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan bidang penelitian bagi dosen. Salah satu faktor individu yang menunjang capaian sub bidang penelitian adalah motivasi dosen dalam menulis. Tidak semua dosen memiliki motivasi yang kuat untuk menulis. Ada beberapa faktor yang dianggap sebagai penyebab motivasi penulisan karya ilmiah berkurang, yaitu faktor beban kerja yang tinggi, baik bidang pendidikan maupun penunjang, motivasi diri yang kurang kuat maupun faktor usia. Beban pengajaran dan penunjang yang tinggi juga dianggap sebagai penghambat bagi upaya dosen untuk melaksanakan penelitian dan menghasilkan karya

tulis ilmiah sesuai dengan standar yang telah di tentukan. Selain faktor individu, faktor institusional dianggap juga menjadi penyebab lain dari kurangnya jumlah dan kualitas karya tulis ilmiah dosen yang sesuai dengan standar yang menunjang pengangkatan jabatan fungsional dosen. Faktor institusional yang dianggap kurang mendukung bagi aktivitas menulis dosen adalah sarana prasarana dan sosialisasi baik di tingkat fakultas maupun universitas.

Dalam hal sarana dan prasarana, Fakultas X, dianggap belum mampu mengakomodir kebutuhan akan penciptaan suasana yang sesuai untuk menciptakan *mood* menulis yang baik. Penciptaan suasana ini dimaksudkan untuk dapat membuat dosen lebih fokus dan semangat dalam menulis. Sarana dan prasarana yang dimaksud adalah seperti fasilitas *study room* maupun laboratorium yang representatif serta beberapa sarana



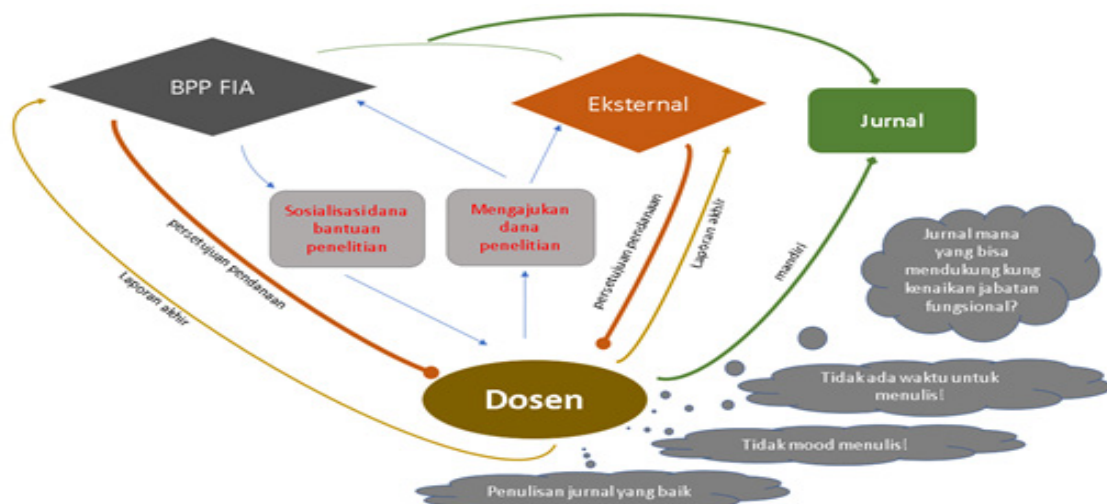
penunjang lainnya. Selain faktor sarana dan prasarana, peran fakultas lain dalam meningkatkan kuantitas penelitian dosen adalah faktor pendanaan. Peran lain dari fakultas selain dari sarana dan prasaran dan pendanaan, juga diharapkan dalam hal memberikan masukan atau informasi mengenai jurnal yang layak untuk dijadikan sebagai rujukan atau tujuan publikasi.

Dapat disimpulkan bahwa dalam bidang penelitian, terdapat tiga kondisi yang mempengaruhi pemenuhan aspek penelitian dalam pengangkatan jabatan fungsional dosen, yaitu aspek individu dan organisasi. Aspek individu meliputi motivasi atau kemampuan dosen untuk menulis dan menghasilkan karya ilmiah sesuai persyaratan. Tidak semua dosen memiliki motivasi tinggi untuk menghasilkan karya tulis ilmiah.

Sedangkan aspek organisasi meliputi dukungan fakultas dalam produksi jurnal ilmiah baik mencakup sarana dan prasarana, pendampingan, sosialisasi serta pendanaan. Terkait dengan sosialisasi mengenai jurnal, pada dasarnya telah ada proses sosialisasi, pelatihan dan pendampingan dalam penulisan jurnal ilmiah. Namun demikian tidak semua dosen dapat mengetahui, menangkap dan memahami seluruh proses yang berjalan. Dalam aspek

organisasi, khususnya pendanaan, telah ada skema bantuan pendanaan dalam penelitian dosen baik individu maupun kelompok di tataran Fakultas X, yaitu melalui skema BPP Fakultas X. Dalam aturan terbaru, skema BPP Fakultas telah memasukkan unsur kewajiban penerbitan jurnal sebagai output dari penelitian. Namun dikarenakan dana yang diperoleh terbatas, maka jurnal yang dapat dituju adalah jurnal nasional baik tidak terakreditasi maupun terakreditasi. Skema pendanaan lain yang dapat diperoleh oleh dosen adalah dari skema eksternal seperti pendanaan penelitian dari DIKTI maupun lembaga eksternal lainnya seperti Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LDPD). Hanya saja tidak semua dosen yang mengajukan skema penelitian akan didanai oleh lembaga yang bersangkutan karena bersifat kompetitif dan berdana besar. Untuk menengahi gap tersebut, Universitas Y memiliki skema pendanaan jurnal dengan sistem reimburse. Namun berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sistem ini masih belum berjalan sebagaimana seharusnya. Beberapa kondisi diatas menyebabkan motivasi dosen dalam menulis menjadi rendah dan berakibat pada rendahnya tingkat publikasi dosen di lingkungan Fakultas X

Gambar 2. Rich Picture Bidang Penelitian



Sumber: Analisis Peneliti

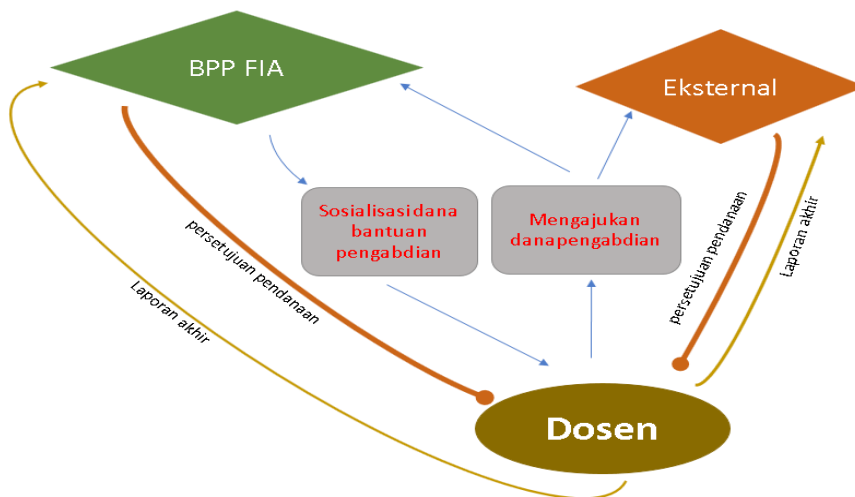
**c. Sub Bidang Pengabdian**

Sub bidang pengabdian meliputi memiliki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat negara yang harus dibebaskan dari jabatan organiknya tiap semester, pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/industri setiap program, memberi latihan/ penyuluhan/penataran/ceramah pada masyarakat, terjadwal/terprogram, memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta menulis karya pengabdian pada masyarakat yang tidak dipublikasikan. Berdasarkan standar BKD, maka setiap dosen diwajibkan untuk melakukan minimal satu pengabdian kepada masyarakat untuk satu tahun pengajaran dan dilaporkan pada akhir tahun. Pada sub bidang pengabdian tidak ditemukan permasalahan yang dapat mengganggu pengangkatan jabatan fungsional dosen. Hal ini dikarenakan, fakultas telah mampu mengakomodir kebutuhan pengabdian kepada masyarakat melalui skema bantuan pendanaan penelitian dan pengabdian dosen yang diselenggarakan oleh Badan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

(BPP) Fakultas X. Selain BPP Fakultas X, dosen juga dapat melaksanakan pengabdian mandiri (tanpa skema bantuan fakultas) maupun skema Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) dari universitas maupun nasional yang dilakukan setiap setahun sekali.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa tidak terdapat hambatan berarti dalam bidang pengabdian. Baik dalam pemenuhan bidang pengabdian itu sendiri maupun keterkaitannya dengan pemenuhan tridharma lainnya. Sebagaimana skema penelitian diatas, skema pengabdian juga mendapatkan dukungan pendanaan di tingkat fakultas, universitas maupun external (DIKTI dan LPDP). Output yang diharapkan dalam skema pengabdian juga mendukung sub bidang penelitian, yaitu bahwa hasil akhir pengabdian diwajibkan untuk diterbitkan di jurnal baik nasional maupun internasional. Namun sebagaimana permasalahan yang muncul di bidang penelitian bahwa pendanaan fakultas masih kurang memenuhi kebutuhan penerbitan jurnal serta ketidakpastian pendanaan dari eksternal menyebabkan *output* jurnal dari bidang pengabdian masih belum nampak.

**Gambar 3. Rich Picture Bidang Pengabdian**



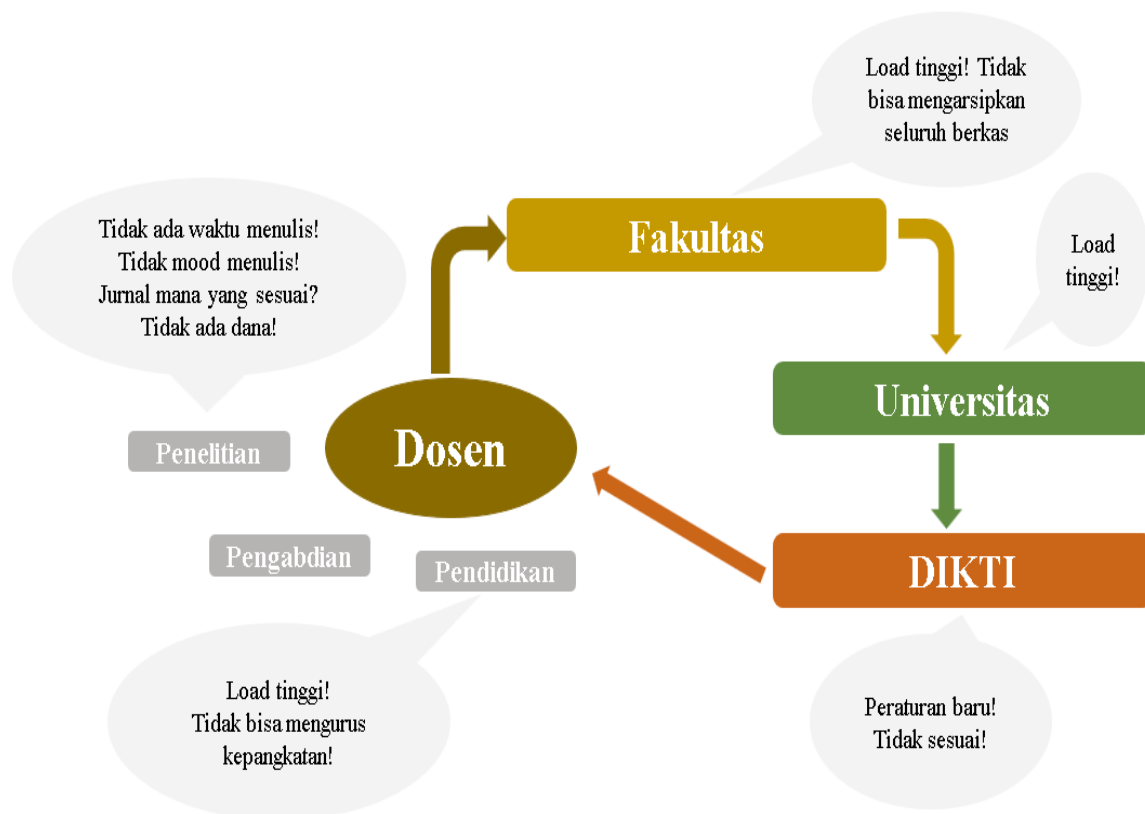
Sumber: Analisis Peneliti

Selain dari ketiga sub bidang diatas (pendidikan, penelitian dan pengabdian), diketahui pula bahwa sub bidang penunjang dan faktor institusional mempengaruhi jalannya proses percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen. Sub bidang penunjang meliputi aktivitas dosen diluar skema pendidikan, pengabdian dan penelitian namun berkontribusi langsung dalam pengembangan fakultas. Contoh dari bidang penunjang ini seperti menjadi anggota atau tim dari akreditasi fakultas, jurusan maupun prodi, serta kepanitiaan lainnya. Bagi dosen yang mendapatkan tugas dalam sub bidang penunjang ini, khususnya dalam tim akreditasi, mereka memiliki load pekerjaan yang cukup besar sehingga banyak waktu yang tersita untuk melaksanakan akreditasi daripada waktu untuk menulis. Sub bidang penunjang, khususnya untuk dosen tanpa jabatan struktural atau jajaran pimpinan fakultas maupun universitas,

dianggap menghabiskan waktu dosen untuk menyelesaikan kewajiban penunjang. Dan hal ini mempengaruhi kinerja di bidang pendidikan maupun penelitian lainnya.

Ditemukan pula bahwa hambatan individu dalam peningkatan jabatan fungsional dosen adalah aspek administratif personal dosen. Aspek administratif yang dimaksud adalah ketidakmampuan dosen dalam melaksanakan fungsi kearsipan terkait peningkatan jabatan fungsional dosen. Sedangkan faktor institusional terkait dengan sistem penilaian bagi pengangkatan jabatan fungsional lektor kepala dan guru besar. Sistem penilaian terkait dengan standarisasi penilaian jurnal yang sering berubah dan subjektivitas asesor penilai kelayakan pengangkatan. Kondisi ini mengakibatkan kebingungan dosen dalam memproses pengangkatan jabatan fungsional mereka dan berujung pada keengganan dosen untuk memproses jabatan fungsional mereka.

Gambar 4. Rich Picture Permasalahan Pengangkatan Jabatan Fungsional Dosen



Sumber: Analisis Peneliti



### **Struktur sistemik terkait pengangkatan jabatan fungsional lektor kepala dan guru besar di Fakultas X**

Paling tidak terdapat lima tahapan yang harus dilalui dalam proses peningkatan jabatan dosen di lingkungan Fakultas X (Gambar 2), yaitu sebagai berikut:

1. Dosen yang bersangkutan diwajibkan untuk menyerahkan bahan angka kredit untuk kenaikan pangkat atau jabatan fungsional dosen didasarkan pada unsur Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat).
2. Berdasarkan bahan angka kredit yang diserahkan oleh dosen yang mengajukan kenaikan pangkat, staff personalia akan melaksanakan:
  - a. Melihat pegawai yang akan dinaikkan pangkatnya berdasarkan Data Urut Kepangkatan
  - b. Menghitung angka kredit kenaikan pangkat atau jabatan dosen, selanjutnya bila memenuhi syarat akan dilanjutkan ke tingkat rektorat dan apabila tidak memenuhi syarat maka akan dikembalikan kepada dosen yang bersangkutan untuk dilengkapi persyaratannya.
  - c. Menyiapkan data-data dosen yang akan dinaikkan pangkat atau jabatannya seperti Surat Keputusan (SK) pangkat terakhir, SK gaji berkala, kartu pegawai, ijazah terakhir, jabatan fungsional terakhir serta Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dua tahun terakhir yang semuanya dilegalisir oleh Kasubag Tata Usaha (KTU) atau Kasubag Keuangan dan Kepegawaian
  - d. Membuat surat pengantar kenaikan pangkat yang dialamatkan kepada rektor diketahui ketua jurusan dan dekan.
  - e. Mengirim berkas kenaikan pangkat ke bagian kepegawaian rektorat.
3. Dalam proses diatas, senat fakultas akan melaksanakan rapat untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat atau jabatan dosen serta memberikan

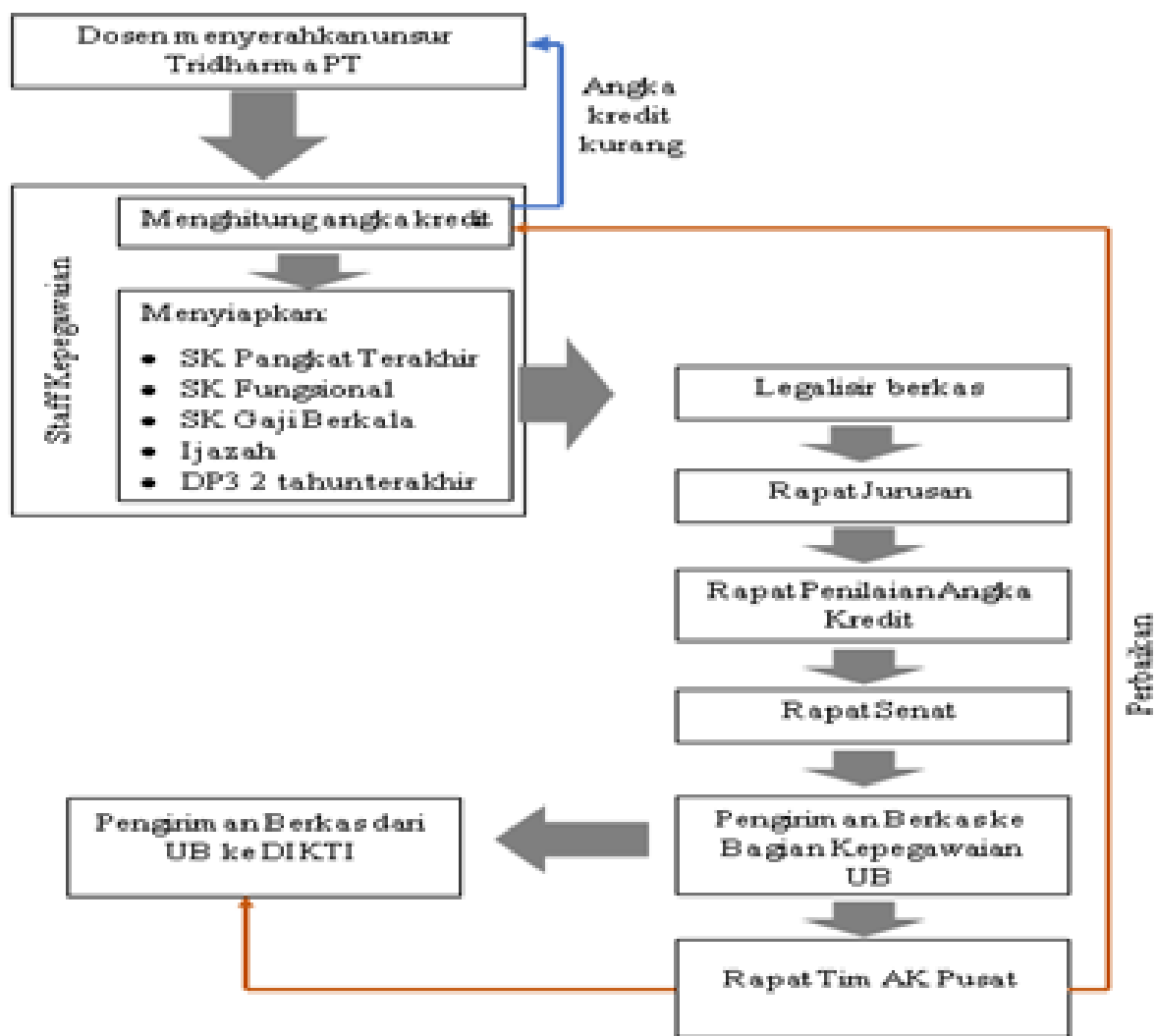
rekomendasi kenaikan pangkat atau jabatan dosen.

4. Berdasarkan surat pengantar kenaikan pangkat dan berkas yang diterima dari fakultas, universitas (rektorat) akan melakukan aktivitas sebagai berikut:
  - a. Memverifikasi usulan angka kredit kenaikan pangkat atau jabatan dosen. Selanjutnya bila memenuhi syarat akan dilanjutkan ke tingkat Pusat (DIKTI) dan apabila tidak memenuhi syarat akan dikembalikan kepada bagian personalia fakultas untuk ditindaklanjuti.
  - b. Mengirim kenaikan pangkat atau jabatan dosen ke DIKTI.
5. Proses terakhir adalah berada di DIKTI. DIKTI akan memproses kenaikan pangkat atau jabatan dosen serta menerbitkan SK kenaikan pangkat atau jabatan dosen.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pada prosesnya terdapat permasalahan institusional yaitu terkait dengan struktur sistemik dari proses pengajuan pengangkatan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar. Sebagai contoh, salah satu dosen menyatakan bahwa telah melengkapi persyaratan dan telah disetujui hingga tingkat universitas. Namun hasil review dari DIKTI menyatakan sebaliknya. Salah satu penyebabnya adalah aturan dan standar yang sering berganti, khususnya terkait jurnal, sehingga dosen kesulitan untuk mengikuti dan memenuhi persyaratannya.

Selain pergantian peraturan dan standar, kurangnya informasi mengenai status jurnal yang dapat dinilai diindikasikan menjadi faktor lain penyebab sulitnya dosen mengikuti standar DIKTI. Posisi reviewer yang memiliki bidang ilmu yang berbeda dengan dosen pengaju juga dianggap menjadi faktor penyebab kegagalan dosen. Ketidaksiharian bidang ilmu menyebabkan ketidaksepahaman mengenai pemenuhan persyaratan dosen pengaju. Hingga pada akhirnya timbul asumsi mudah atau sulitnya kenaikan jabatan adalah faktor *luck and unluck*.

Gambar 5. Alur Kenaikan Pangkat dan Jabatan Fungsional Dosen



Sumber: Fakultas X

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui bahwa paling tidak terdapat sembilan aktor yang dapat memastikan kelancaran proses pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar. Kesembilan aktor tersebut dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu aktor internal Fakultas X dan aktor eksternal. Aktor internal meliputi dosen terkait, staff personalia, kasubag keuangan dan personalia, kasubag tata usaha, ketua jurusan, dekan dan senat fakultas. Sedangkan aktor eksternal meliputi rektorat (Universitas Y) dan DIKTI. Kesembilan aktor tersebut dapat diklasifikasikan menjadi empat aktor utama, yaitu dosen, fakultas, universitas dan DIKTI (Gambar 4)

Penelitian ini menggunakan CATWOE yakni *Customers, Actors, Transformation Process, World View, Owner* dan *Environmental Constrains* oleh Lester (2008). Hasil analisis ini dapat diketahui bahwa setiap aktor memiliki sudut pandang sendiri dalam proses pengangkatan jabatan fungsional dosen. Dalam sudut pandang seorang dosen, proses persiapan yang tepat dalam pemberkasan terkait pengangkatan jabatan fungsional, termasuk didalamnya pemenuhan kualifikasi jurnal sesuai dengan permintaan lembaga terkait, merupakan prioritas utama. Bagi fakultas dan universitas, pola yang tepat dan cepat dalam pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya Lektor Kepala dan Guru

Besar, menjadi perhatian utama. Hal ini dikarenakan jumlah dosen dengan jabatan, khususnya guru besar, semakin berkurang cukup signifikan, sedangkan peningkatan jumlah Guru Besar melambat. Berbeda dengan fakultas dan universitas, DIKTI sebagai lembaga pemerintah memiliki kewajiban untuk memastikan kelayakan seorang dosen untuk diangkat jabatan akademiknya mejadi Lektor Kepala atau Guru Besar. Sehingga bagi DIKTI proses evaluasi kelayakan dalam pengangkatan jabatan fungsional dosen merupakan hal utama. Kondisi ini yang mengakibatkan kebijakan terus berubah mengikuti perkembangan dan dinamika nasional maupun internasional, dan menyebabkan penataan sistem evaluasi mengalami pasang surut. Dari keempat sudut pandang aktor diatas maka hambatan dalam percepatan pengangkatan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu hambatan individual dan hambatan institutional. Hambatan individual atau personal terkait dengan motivasi dosen dalam menghasilkan jurnal serta kemampuan dan kemauan dosen dalam mengarsipkan berkas terkait dengan pengangkatan jabatan fungsional dosen. Hambatan institutional terkait dengan efektifitas dan efisiensi sistem pemberkasan serta pengangkatan jabatan fungsional dosen baik di tingkat fakultas, universitas, maupun tingkat pusat. Oleh karena itu transformasi yang dibutuhkan untuk percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar adalah peningkatan motivasi menulis dosen, perbaikan dalam sistem pemberkasan, dan penataan dalam sistem pengangkatan jabatan fungsional hingga di tingkat pusat.

### **Strategi percepatan pengangkatan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar di Fakultas X**

Sebagaimana hasil analisis dari struktur sistemik terkait pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar, maka dapat

ditarik kesimpulan bahwa permasalahan pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya Lektor Kepala dan Guru Besar merupakan permasalahan sistemik yang melibatkan tiga level, yaitu individu, organisasi dan institusi. Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Scott (2001) bahwa dalam upaya penguatan kelembagaan diperlukan peneanan pada tiga level, yaitu *human resources development*, *organizational strenghtening* serta *institutional reform*. *Human resources development* terkait dengan pengembangan individu dalam organisasi. *Organizational strengthening* terkait tentang sistem manajemen organisasi.

Sedangkan *institutional reform* terkait sistem yang bersifat lebih makro seperti membenahan kebijakan pusat terkait pengangkatan jabatan fungsional dosen. Dalam konteks penelitian ini, untuk dapat melaksanakan percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar sebagaimana dimaksudkan diatas maka paling tidak dibutuhkan empat macam input dengan enam proses transformasi (Gambar 6). Input yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kemampuan dosen dalam melengkapi tridharma perguruan tinggi, sistem pendanaan di tingkat fakultas maupun universitas, sistem pemberkasan dan sistem penilaian di level fakultas, universitas, khususnya di level pusat. Sedangkan proses transformasi meliputi; (1) penataan load pekerjaan dosen; (2) peningkatan motivasi penulisan jurnal bagi dosen terkait baik dengan skema pendanaan maupun pelatihan, (3) penataan sistem informasi pengangkatan jabatan fungsional di tingkat fakultas dan universitas; (4) membenahan sistem pengarsipan di level individu dan fakultas; (5) serta penataan sistem pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya dalam penilaian angka kredit jurnal di tingkat pusat.

**Gambar 6. Input, Transformasi, dan Output dalam Percepatan Pengangkatan Fungsional Dosen (LK dan GB)**



Sumber: Rekomendasi peneliti

Terkait dengan proses transformasi yang direkomendasikan diatas maka dapat diajukan model strategi percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen (LK dan GB) sebagaimana berikut:

a. Dosen

1. Meningkatkan kemampuan penulisan karya ilmiah dengan mengikuti pelatihan penulisan dsb.
2. Aktif mencari informasi mengenai persyaratan dan prosedur pengangkatan jabatan.

b. Fakultas

1. Meningkatkan motivasi dan kemampuan dosen dalam penulisan jurnal melalui penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti lab riset, *study room* dsb.
2. Meningkatkan motivasi melalui skema pendanaan bagi pengembangan kapasitas dosen dalam penelitian dan pengabdian
3. Menata *load* pekerjaan dosen sehingga dosen dapat membagi waktu untuk memenuhi tridharma PT
4. Aktif memantau dan mengevaluasi perkembangan jabatan fungsional dosen di lingkungan Fakultas
5. Aktif memberikan sosialisasi terkait prosedur pengangkatan jabatan

fungsional dosen dan hal terkait lainnya

6. Penyediaan staff khusus untuk membantu mengurus kearsipan dosen bagi pengangkatan jabatan fungsional dosen

c. Universitas

1. Aktif memantau dan mengevaluasi perkembangan jabatan fungsional dosen
2. Aktif memberikan sosialisasi terkait prosedur pengangkatan jabatan fungsional dosen dan hal terkait lainnya
3. Meningkatkan motivasi melalui skema pendanaan bagi pengembangan kapasitas dosen dalam penelitian dan pengabdian

d. DIKTI (Pusat)

1. Penataan sistem evaluasi penilaian angka kredit bagi kenaikan jabatan fungsional dosen
2. Memastikan kesesuaian asesor dalam evaluasi penilaian angka kredit
3. Sosialisasi yang berkelanjutan mengenai kebijakan sistem pengangkatan jabatan fungsional dosen
4. Sosialisasi mengenai jurnal yang layak maupun tidak layak untuk diajukan dalam penilaian angka kredit secara berkala

## PENUTUP

Hambatan dalam percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar dapat dikategorikan menjadi 2, yaitu hambatan yang bersifat individu dan hambatan institusional. Hambatan individu meliputi motivasi dalam menghasilkan jurnal serta kesanggupan dalam pengarsipan berkas pengangkatan jabatan fungsional dosen. Sedangkan hambatan institusional meliputi dukungan institusi dalam peningkatan motivasi dosen dalam melengkapi persyaratan pemberkasan bagi kenaikan jabatan fungsional seperti sosialisasi prosedur, sosialisasi sistem penilaian, pendanaan bagi penelitian dosen, dan penyediaan sarana dan prasarana terkait. Terdapat struktur sistemik yang mempengaruhi proses percepatan pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya lektor kepala dan guru besar. Struktur sistemik yang dimaksud melingkupi tiga level, yaitu individu, organisasi dan institusi. Dalam kondisi nyatanya yang berhak menentukan pengangkatan jabatan fungsional dosen adalah DIKTI. Oleh sebab itu jika kebijakan DIKTI terkait syarat dan prosedur dirasa memberatkan dan selalu berganti, maka hal tersebut akan berdampak pada seluruh proses di tingkat universitas dan fakultas. Kondisi ini mengakibatkan motivasi dosen semakin menurun akibat ketidakpastian prosedur dan sistem penilaian di tingkat pusat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Checkland, Peter and Scholes, Jim. 1990. *Soft System Methodology in action*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ditjen SDID. 2017. Kemenristekdikti Luncurkan Skema Beasiswa untuk Dosen dan Sarjana Unggul. <<http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/index.php/2017/06/05/kemristekdikti-luncurkan-skema-beasiswa-untuk-dosen-dan-sarjana-unggul/>>
- Hennink, M. Monique. 2014. *Focus Group Discussions*. Oxford University Press.
- Lester, Stan. 2008. *Soft System Methodology*. <http://devmts.org.uk/ssm.pdf>
- Maftuh, Bunyamin. 2016. Kebijakan Peningkatan Jabatan Akademik Dosen. Disampaikan pada Seminar di FEB Universitas Negeri Jakarta. <<http://fe.unj.ac.id/wp-content/uploads/2015/11/Materi-Sosialisasi-Kebijakan-kenaikan-Jabatan-Akademik-Dosen-UNJ.pptx>>
- Permendikbud RI Nomor 92 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya
- Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya
- Permenristekdikti No 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
- PP No 9 Tahun 2014 Tentang Petunjuk teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
- Scott, W. Richard. 2001. *Institutions and Organizations (Second Edition)*. London: Sage Publications Ltd.



