

UPAYA OPTIMALIASI KINERJA TENAGA EDUKATIF DI PERGURUAN TINGGI

Yasaratodo Wau *

Abstrak

Melalui manajemen pendidikan seluruh pendidik bergandengan tangan satu dalam upaya menjadikan manusia yang belum menjadi manusia. Operasionalnya memberdayakan seluruh pendidik menjadi tenaga pendidik yang tulus dan penuh tanggung jawab mau bekerjasama dalam mengerjakan aktivitas menuju satu tujuan membantu peserta didik menemukan jati dirinya. Ruang lingkup yang menjadi bidang tugas manajemen pendidikan meliputi bidang kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, layanan khusus, ketatausahaan, dan mitra antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kegiatan manajemen pendidikan di perguruan tinggi akan berjalan efektif dan efisien jika para manajer, untuk setiap tingkat mampu bergandengan tangan dalam memberdayakan potensi dosen.

**Kata kunci: Upaya Optimalisasi, Kinerja Tenaga Edukatif ,
Perguruan Tinggi**

A. PENDAHULUAN

Manusia perlu dimanusiakan agar menjadi manusia sesuai dengan hakekatnya sebagai ciptaan Tuhan. Manusia akan menjadi manusia jika mengalami proses pemanusiaan melalui proses pendidikan. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara (UU No.20/2003) Pendidikan dapat berlangsung karena adanya pengelolaan yang sedemikian rupa oleh pihak yang memiliki kemampuan memberdayakan sumber daya yang ada dengan menciptakan, memelihara dan meningkatkan kerjasama yang

harmonis antara semua komponen yang terlibat dalam system pendidikan. Mereka ini disebut administrator atau manajer.

Administrator atau manajer adalah pihak yang memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisir, memimpin, mengawasi, dan mengevaluasi kerjasama seluruh komponen pendidikan dengan memberdayakan segala sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Salah satu sumber daya yang diberdayakan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terlibat dalam system pendidikan terdiri dari dua kelompok besar, yakni pendidik (tenaga edukatif) dan tenaga kependidikan. Pendidik adalah sumber daya manusia yang dipersiapkan secara profesional melalui Lembaga Pendidikan Tenaga Pendidikan (LPTK), yang langsung berhadapan dengan peserta didik, yang disebut guru atau dosen. Tenaga kependidikan adalah sumber daya manusia yang juga dipersiapkan secara profesional, tetapi tidak langsung berhadapan dengan peserta didik dalam proses pembelajaran, yang membantu guru atau dosen serta peserta didik melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang dimaksud terdiri dari Kepala Sekolah atau Rektor, Guru Bimbingan Konseling, kepala/tenaga kepastakaan, kepala/tenaga ke tatauusahaan, kepala/tenaga laboratorium, dan sebagainya. Kepala sekolah atau Rektor adalah sumber daya manusia, yang secara formal, disebut administrator dan/ atau manajer.

Sebagai manajer, Rektor Perguruan Tinggi atau Kepala Sekolah setiap hari dihadapkan kepada sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga kependidikan yang memiliki sejumlah potensi untuk diberdayakan sedemikian rupa untuk mencapai tujuan lembaga (perguruan tinggi atau sekolah) di satu sisi dan kebutuhan tenaga pendidik/kependidikan di sisi lain. Bagaimana manajer memberdayakan dan/atau mengoptimalkan sumberdaya manusia ini di perguruan tinggi akan menjadi topik pembahasan tulisan ini.

B. PEMBAHASAN

1. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan sebagai salah satu komponen sistem pendidikan merupakan keseluruhan proses pemberdayaan seluruh sumberdaya yang tersedia untuk menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Dua kata yang harus dipertegas dalam konsep ini, yakni manajemen dan pendidikan. Kata manajemen secara singkat diartikan

sebagai pengelolaan, penataan, pengaturan. Robbins dan Coulter (2005:21) berpendapat bahwa Manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. George R.Terry (dalam Kamars, 2005) mengatakan "*management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives*" Pendapat ini menegaskan bahwa manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu pengetahuan maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kedua kutipan tersebut mengandung pemaknaan yang sama dari kata manajemen, yakni mencapai tujuan organisasi dengan memberdayakan sumberdaya secara efektif dan efisien. Dengan demikian esensi dari manajemen adalah terjalinnya "kerjasama yang sistematis" antara seluruh komponen (sumberdaya) yang terdapat dalam organisasi.

Apapun dan/atau siapapun yang terlibat dalam organisasi harus dikelola sedemikian rupa agar mau dan mampu bergandengan tangan (bekerjasama) melaksanakan segala aktivitas yang telah ditetapkan menuju satu tujuan yakni tercapainya tujuan organisasi dan terpenuhinya kebutuhan sumberdaya manusia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apapun dan siapapun yang terdapat dan terlibat dalam organisasi harus menjadi satu dalam segala aktivitas yang berbeda-beda untuk memberhasilkan organisasi mencapai tujuannya. Dengan manajemen, setiap individu yang terlibat di dalamnya akan merasakan, mengetahui apapun yang dialami oleh individu-individu lain yang berbeda unit atau departemenya. Jika individu, tata persuratan mengalami kesulitan mencatat surat-surat masuk, maka unit-unit lain merasakan, mengetahui hal yang sama dan dengan bergandengan tangan mereka mencari solusi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. jadi, ibarat kerjasamanya anggota tubuh manusia (sebagai sistem), jika mata merasa sakit karena abu masuk ke dalamnya, maka mata kaki tidak berkata "memangnya gua pikirin, kenapa tidak hati-hati". Atau jantung mengatakan "sayakan lain fungsinya dengan mata, biarlah mata menderita sendiri, dan kami yang lain bersyukur tidak ada apa-apanya". Esensi manajemen yang paling hakiki adalah "kemampuan menjalin kerjasama yang sistematis

antara seluruh komponen dan sumberdaya yang ada dan terlibat dalam organisasi”

Sementara kata pendidikan secara singkat pula dapat diartikan sebagai pertolongan atau bantuan kepada orang lain agar dapat menolong diri sendiri. Beberapa ahli memberi batasan tentang pendidikan dengan mengatakan:

- a. Usaha sadar dari orang dewasa kepada orang yang belum dewasa melalui pengajaran, bimbingan dan latihan dalam peranannya dimasa yang akan datang (John Dewey)
- b. Menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya (Ki Hajar Dewantara)
- c. Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No.20/2003)

Dari ketiga kutipan di atas, pengertian pendidikan dapat dibatasi pada upaya membuat orang lain (peserta didik) menjadi manusia yang diinginkan oleh kelompok masyarakat dimana ia hidup. Kaum pendidik sering menyimpulkan arti pendidikan sebagai upaya memanusiakan manusia.

Kata ”upaya” mengandung arti usaha, aktivitas, kegiatan yang harus dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang bagi orang atau kelompok orang lainnya untuk memanusiakannya menjadi manusia. Memanusiakan artinya membuat, menjadikan, menolong, mengupayakan. Sehingga upaya memanusiakan diartikan sebagai aktivitas membuat manusia menjadi sesuatu yang diinginkan, yaitu menjadi manusia. Manusia dalam arti makhluk yang mau dan mampu menampilkan dirinya sebagai makhluk individu (punya prinsip hidup), makhluk sosial (bagian dari kelompok), makhluk susila (memiliki norma, harga diri), dan makhluk religius (mengakui adanya penciptanya).

Dalam kata ”memanusiakan” terdapat makna melakukan aktivitas berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan yang dijunjung tinggi oleh keberadaan manusia itu sendiri. Artinya memperlakukan manusia menjadi manusia itu sebagaimana keberadaan manusia itu sendiri.

Dalam hal inilah dituntut adanya "ketulusan" dan "kerelaan" melakukan aktivitas pendidikan. Esensi dari pendidikan yang paling mendalam adalah batasan dari John Dewey yang mengatakan pendidikan adalah "Membantu anak yang belum dewasa menjadi dewasa". Ini berarti yang memanusiakan manusia itu adalah manusia yang sudah menjadi manusia (orang yang sudah dewasa). Berarti pendidik tidak boleh sembarang orang, hanya mereka yang dipersiapkan melalui proses yang benar dan tepat yang menjadi pendidik. Di sinilah letak pentingnya lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK). Lembaga inilah yang mempersiapkan para pelaksana pendidikan yang sebenarnya. Itu esensi pendidikan – memanusiakan manusia oleh mereka yang memang sudah manusia.

Jika kedua kata tadi digabung, maka muncul satu konsep baru "manajemen pendidikan" yang diartikan sebagai upaya memberdayakan (mengelola, mengatur) pendidik (manusia-manusia yang sudah jadi manusia-sumberdaya manusia) untuk memberhasilkan usaha mereka memanusiakan manusia". Artinya mengelola seluruh pendidik menjadi satu kesatuan yang utuh sebagai satu sistem dalam membantu peserta didik menjadi manusia (orang dewasa). Melalui manajemen pendidikan seluruh pendidik (manusia yang sudah menjadi manusia) bergandengan tangan satu dengan yang lain dalam upaya mereka menjadikan manusia-manusia yang yang belum menjadi manusia menjadi manusia. Operasionalnya dapat dikatakan memberdayakan seluruh pendidik menjadi tenaga-tenaga pendidik yang dengan tulus dan penuh tanggung jawab mau bergandengan tangan (bekerjasama) satu dengan yang lain dalam mengerjakan aktivitas yang berbeda-beda menuju satu tujuan membantu peserta didik menemukan jati dirinya yang sesungguhnya yaitu manusia. Husaini Usman (2006) yang mendefinisikannya sebagai : a) Seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. b) Seni dan ilmu mengelola sumberdaya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, dan c) Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

Dari beberapa definisi yang dirumuskan tersebut, beberapa konsep yang dapat dipegang dalam memahami arti manajemen pendidikan, yakni kemampuan, pemberdayaan sumber daya, dan

tujuan. Dengan konsep "kemampuan" manajemen pendidikan dapat Konsep pemberdayaan sumberdaya, mengandung arti sumberdaya yang dimiliki oleh suatu organisasi atau lembaga harus digunakan dan didayagunakan sebagaimana keberadaan sumberdaya tersebut. Dalam memberdayakan sumberdaya tersebut harus melalui proses yang sistematis dan komprehensif. Pemberdayaan tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal diawali dengan perencanaan, kemudian dilaksanakan, serta selama dan setelah dilaksanakan dilakukan pengawasan dan/atau evaluasi. Sumberdaya yang dimaksud bisa berupa sumberdaya manusia dan non-manusia. Sumberdaya manusia adalah seluruh personal yang telah menyatakan dirinya siap menjadi bagian tidak terpisahkan dari sistem kerjasama di bidang pendidikan. Seorang ahli mengklasifikasikan sumberdaya manusia di lembaga pendidikan (perguruan tinggi) atas empat komponen, yakni pimpinan, dosen, tenaga penunjang administrasi, dan pegawai administrasi (Tampubolon, 2001:89). Di sekolah komponen itu terdiri dari pimpinan (kepala sekolah), guru, tenaga penunjang, pegawai administrasi

Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah kemampuan pencapaian tujuan pendidikan dengan dan melalui pemberdayaan sumberdaya secara efektif dan efisien. Tujuan pendidikan dapat dicapai dengan memberdayakan semua komponen yang terlibat dalam sistem pendidikan baik manusia maupun non-manusia secara efektif dan efisien. Memberdayakan artinya mengatur, mengolah (manage), menata sedemikian rupa agar berada dan berfungsi sesuai dengan keberadaan masing-masing. Semua sumberdaya yang terlibat dalam sistem pendidikan, harus bergandengan tangan satu dengan yang lain sebagai satu team kerja yang sehat dan harmonis. Ibarat komponen-komponen pengunyah makanan di rongga mulut. Semua komponen (gigi, lidah, air ludah, langit-langit, dan lain-lain) harus bekerjasama, bergandengan tangan satu dengan yang lain hingga makanan masuk ke kerongkongan secara tepat dan benar. Demikian dalam sistem pendidikan di lembaga pendidikan. Siswa/mahasiswa dapat belajar dengan tenang, aman, nyaman jika semua sumberdaya (manusia dan non-manusia) bekerjasama dan bergandengan tangan satu dengan yang lain dengan memberdayakan potensi yang dimiliki masing-masing. Hal tersebut dapat terlaksanakan jika manajer pendidikan memiliki kemampuan memberdayakan semua sumberdaya

(guru/dosen dan tenaga kependidikan lainnya). Kemampuan manajer pendidikan memberdayakan seluruh komponen atau sumberdaya yang ada di sekolah disebut manajemen pendidikan.

2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi dapat diartikan sebagai tugas yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen pendidikan diartikan sebagai tugas yang harus dijalankan oleh manajer pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Fungsi manajemen terdiri dari sejumlah proses yang oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang terdiri dari *Planning, Organizing, Leading, Controlling*. Ahli lain mengklasifikasi fungsi manajemen tersebut secara bervariasi seperti William H. Newman (*Planning, Organizing, Assembling Resources, Supervising, Controlling*); Dalton E. Mc. Farland (*Planning, Organizing, Controlling*); Koontz & O'Donnell (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*), George R. Terry (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*); Luther Gulick (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting*). Namun yang menjadi pegangan dalam makalah ini adalah klasifikasi Robbins dan Coulter.

Dari klasifikasi para ahli tersebut, sebenarnya dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pada dasarnya ada tiga, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/evaluasi. Fungsi-fungsi manajemen tersebut juga merupakan fungsi dari manajemen pendidikan. Upaya pemberdayaan sumberdaya di bidang pendidikan selalu diawali dengan perencanaan. Perencanaan di bidang pendidikan dilakukan sesuai dengan langkah-langkah dan prinsip-prinsip perencanaan yang benar dan tepat. Jika segala sesuatunya telah direncanakan secara matang, sistematis dan terpadu, maka tugas selanjutnya adalah mengimplementasikannya dengan melakukan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pelaporan.

Robbins dan Coulter berpendapat bahwa setelah perencanaan, dilakukan pengorganisasian, leading, dan pengawasan atau pengendalian. Pengorganisasian dimaksud sebagai pengelompokan kegiatan-kegiatan yang diwadahkan dalam unit-unit tertentu untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara satu unit/bidang dengan unit/bidang kegiatan lainnya. Melalui pengorganisasian ini dilakukan pembagian kerja dan pembagian beban kerja serta penentuan garis-garis komunikasi, kekuasaan dan

wewenang di antara individu-individu atau kelompok-kelompok individu. Dengan pengorganisasian ini seluruh sumberdaya manusia tahu apa, di mana, bagaimana, dan dengan siapa dia harus bekerja.

Jika melalui pengorganisasian telah jelas apa, dimana, bagaimana, dan dengan siapa dia harus bekerja, maka seluruh komponen sistem kerjasama (di bidang pendidikan) melaksanakan seluruh aktivitasnya masing-masing. Selama mereka bekerja, manajer pendidikan mengarahkan, mengkoordinir, dan mengawasi serta mengevaluasi sedemikian rupa sehingga perencanaan benar-benar terealisasi secara efektif dan efisien. Robbins dan Coulter menegaskan setelah pengorganisasian lakukanlah kepemimpinan dan pengawasan. Kepemimpinan dalam arti manajer harus mampu mengajak, mengarahkan, menghibau, memotivasi seluruh sumberdaya manusia sedemikian rupa dengan berbagai macam pendekatan, metode dan tipe kepemimpinan agar mau dan mampu menggunakan seluruh potensi yang mereka miliki untuk melakukan aktivitas-aktivitas secara efektif dan efisien agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara maksimal.

Dengan esensi manajemen pendidikan yang telah dikemukakan sebelumnya, fungsi-fungsi manajemen pendidikan dilaksanakan dengan tidak melupakan esensi pendidikan. Artinya seluruh fungsi manajemen pendidikan dilaksanakan dengan tidak menghilangkan/meniadakan esensi pendidikan, yakni memanusiakan manusia. Harus dihindarkan terjadinya pelaksanaan perencanaan, atau pengorganisasian, atau leading, ataupun pengawasan dengan melupakan keberadaan pendidik sebagai manusia yang memiliki kemampuan memanusiakan manusia. Melalui implementasi fungsi-fungsi manajemen, tenaga-tenaga pendidik mampu menjalankan tugas pendidikannya secara tulus dan penuh tanggung jawab dengan bergandengan tangan satu dengan yang lainnya untuk melayani peserta didik menjadi manusia yang sesungguhnya.

3. Pengembangan Sumberdaya Manusia sebagai Substansi Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup yang menjadi bidang tugas manajemen pendidikan meliputi bidang kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, layanan khusus, ketatausahaan, dan mitra antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Kedelapan bidang tugas tersebut sering dikategorikan sebagai bidang garapan atau substansi manajemen pendidikan. Seluruh fungsi manajemen

pendidikan yang dikemukakan sebelumnya diimplementasikan dalam memanaj kedelapan substansi ini. Sumberdaya daya manusia termasuk dalam substansi personal. Substansi ini harus dimanaj sedemikian rupa dengan menampilkan keterampilan dan kemampuan memimpin, memotivasi, mengkomunikasi secara profesional agar seluruh potensi yang dimiliki dapat diberdayakan sedemikian rupa dalam mencapai tujuan pendidikan. Dosen/Guru dan tenaga kependidikan lainnya merupakan inti dari sumberdaya manusia di sekolah. Mereka ini harus dipimpin, dimotivasi, dikerahkan, dihimbau agar potensi-potensi yang mereka miliki dapat digunakan dalam menjalankan seluruh aktivitas dilingkungan kerjanya untuk mencapai tujuan pendidikan. Pemberdayaan sumberdaya manusia ini diawali dari pencarian, pemilihan, pengangkatan, pengarahan, pengkoordinasian, hingga pemberhentian. Selama proses pemberdayaan sumberdaya manusia ini, manajer diharapkan mampu menposisikan diri sebagai leader, supervisor, motivator, dan educator sehingga sumberdaya manusia tersebut merasa diperlakukan sebagaimana sumberdaya yang sesungguhnya bukan sebagai mesin.

4. Pembahasan

Dosen adalah tenaga edukatif yang mengabdikan dirinya untuk melaksanakan misi perguruan tinggi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan disiplin ilmu yang digelutinya. Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 menyatakan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Selanjutnya pada pasal 60 ditetapkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, merencanakan melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik, kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, bertindak efektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu atau latar belakang sosio-ekonomi peserta didik dalam pembelajaran, menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik, memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. (UU. RI No. 14 Pasal 60).

Beban tugas yang harus diemban dosen dalam pelayanannya sebagai pendidik di perguruan tinggi telah ditetapkan dalam Undang-Undang RI No. 14 Pasal 72 yang menyatakan bahwa beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, membimbing dan melatih, melaksanakan penelitian, melakukan tugas tambahan dan melakukan pengabdian pada masyarakat dengan beban kerja sekurang-kurangnya sepadan dengan 12 SKS dan sebanyak-banyaknya 16 SKS.

Dengan memperhatikan isi undang-undang yang berlaku, koridor atau wilayah tugas dosen di perguruan tinggi sudah jelas secara sistematis. Persoalannya adalah bagaimana administrator atau manajer perguruan tinggi memberdayakan potensi yang dimiliki dosen untuk merealisasikan semua tugas tersebut untuk melayani pelanggannya, terutama mahasiswa dan masyarakat (stakeholders). Mahasiswa sebagai bagian dari sistem pendidikan adalah unsur pelanggan primer utama dosen. Oleh karena itu semua kegiatan akademik dan non-akademik yang dikembangkan oleh perguruan tinggi muaranya adalah meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat. Dosen melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, mengikuti program pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti seminar ilmiah, dan lain sebagainya harus dipandang sebagai upaya meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa (tujuan perguruan tinggi) bukan sebagai alternatif untuk menambah kesejahteraan (material) dosen. Artinya dosen harus diberdayakan sedemikian rupa melalui berbagai pendekatan, metode, dan teknik dengan satu tujuan meningkatkan pelayanan yang profesional kepada mahasiswa. Dalam hal ini, aneh rasanya jika dalam Rencana Pelaksanaan Perkuliahan (RPP) terencana tatap muka pada pertemuan tiga dan empat dengan metode kuliah mimbar dan diskusi, tetapi karena dosennya mendapat kepercayaan sebagai Pemakalah pada seminar nasional di departemen pendidikan nasional tingkat propinsi, atau mendapat undangan rapat dinas membahas penggunaan media dalam pembelajaran, atau harus menguji tesis mahasiswa, lalu mahasiswa dibiarkan belajar sendiri dengan alasan "belajar tidak harus bertatap muka" mereka sudah mahasiswa, berikan saja tugas mandiri semua beres. Ini bukan pelayanan prima, tetapi pelayanan asal-asalan. Bagaimana mengatasi hal-hal seperti itu, sementara dosen memang harus diberdayakan? Ulasan berikut akan mengkajinya

a. Planning (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses memikirkan, memilih dan menetapkan segala sesuatu (aktivitas dan instrumen) yang akan dilaksanakan dan digunakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Coulter berpendapat perencanaan adalah "proses merumuskan sasaran, membangun strategi untuk mencapai sasaran tersebut, dan mengembangkan rencana guna memadukan dan mengkoordinasikan sejumlah aktivitas (Robbins & Coulter, 2007:39).

Bertitik tolak dari pendapat di atas, manajer perguruan tinggi, jauh sebelum aktivitas pendidikan dan pengajaran dilaksanakan, sudah harus terlebih dahulu memikirkan, memilih dan menetapkan segala aktivitas dan instrumen yang akan dilaksanakan dan digunakan dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran perguruan tinggi tersebut. Fokus perencanaan pemberdayaan tenaga akademik di perguruan tinggi mengotimalkan pemberdayaan potensi setiap individu dalam melaksanakan seluruh aktivitas pelayanan stakeholders baik akademik maupun non-akademik. Perencanaan sumber daya manusia di perguruan tinggi harus mempunyai tujuan yang didasarkan kepada kepentingan human (mahasiswa, dosen, pegawai) organisasi (lembaga perguruan tinggi) dan kepentingan nasional (masyarakat/negara).

Dengan perencanaan sumber daya manusia penyusun program kerja yang realistis dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Perencanaan mencakup "pendefinisian sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi (Robbins dan Coulter, 2007:214). Operasionalnya di perguruan tinggi, dapat digambarkan sebagai berikut.

Sebelum memasuki tahun akademik baru, seluruh jajaran (tingkat manajerial perguruan tinggi) Ketua Program Studi (Prodi), Ketua Jurusan, Dekan dan pembantu-pembantunya, Rektor dan pembantu-pembantunya merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus yang harus dicapai di bidang pendidikan dan pengajaran tahun akademik yang akan datang, mengidentifikasi kebijakan-kebijakan yang akan diambil ditempuh, merumuskan prosedur kerja, dan hasil-hasil yang akan dicapai. Dengan perencanaan ini, masing-masing tingkat manajerial akan memiliki gambaran yang jelas tentang: Jenis

dan jumlah mata kuliah yang akan disajikan pada semester/tahun akademik yang akan datang, dengan rincian:

- a. First-line manager (Ketua Prodi) membuat peta yang jelas tentang jenis dan jumlah mata kuliah yang akan disajikan di program studi setiap semester, lalu melaporkannya kepada ketua jurusan
- b. First-line manager (Ketua Jurusan) membuat peta yang jelas tentang jenis dan jumlah mata kuliah yang akan disajikan di jurusan, lalu melaporkannya ke dekan fakultas
- c. Middle manager (Dekan) membuat peta yang jelas tentang jenis dan jumlah mata kuliah yang akan disajikan di fakultas, lalu melaporkannya kepada rektor
- d. Top manager (Rektor) membuat peta yang jelas tentang jenis dan jumlah mata kuliah yang akan disajikan di setiap fakultas menjadi peta jenis dan jumlah mata kuliah universitas selama satu semester/tahun akademik.
- e. Jenis dan jumlah aktivitas akademik non-mata kuliah (seperti seminar, lokakarya, seminar proposal, ujian tesis, praktek lapangan) – untuk setiap tingkat manajerial, seperti poin a
- f. Jenis dan frekuensi aktivitas-aktivitas akademik dan non-akademik pendukung aktivitas akademik untuk satu semester/tahun akademik - untuk setiap tingkat manajerial, seperti poin a
- g. Jenis dan volume dan atau banyaknya instrumen yang akan digunakan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas akademik dan non-akademik pendukung aktivitas akademik untuk satu semester/tahun akademik - untuk setiap tingkat manajerial, seperti poin a
- h. Syarat-syarat yang harus dipenuhi atau diperhitungkan dalam menugaskan dosen yang akan melaksanakan aktivitas-aktivitas - untuk setiap tingkat manajerial, seperti poin a

Berdasarkan peta rancangan tujuan, jenis dan jumlah mata kuliah, jenis dan frekuensi aktivitas dan instrumen, syarat-syarat yang harus diperhitungkan dalam menugaskan dosen, masing-masing tingkat manajerial akan terbantu melakukan langkah kedua dari fungsi manajerial, yakni organizing.

b. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian mengandung arti pengaturan struktur melalui penentuan kegiatan untuk mencapai tujuan dari suatu badan usaha

secara keseluruhan, atau setiap bagiannya. Melalui pengorganisasian ini dilakukan pengelompokan kegiatan, penugasan personal, pelimpahan wewenang untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang telah diidentifikasi, sehingga dapat membantu manajer menentukan koordinasi, kewenangan dan hubungan yang akan berkembang dalam organisasi. Oleh Robbins dan Coulter (2007:39) mengartikan pengorganisasian ini sebagai " proses perancangan pekerjaan guna mencapai sasaran yang meliputi penentuan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil"

Pengorganisasian mencakup dua aspek yang saling mendukung, yakni 1) pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu atau kelompok-kelompok (misalnya dengan pembentukan departemen-departemen, cabang-cabang, unit-unit, dan sebagainya), dan 2) penentuan garis-garis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu-individu atau kelompok-kelompok individu yang menangani beban kerja yang telah dibagi-bagi, dan menjamin koordinasi dari kegiatan-kegiatan mereka dalam hubungannya dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Operasionalisasi pengorganisasian di perguruan tinggi, khusus di pada substansi pendidikan dan pengajaran, dengan gambaran perencanaan sebelumnya dapat digambarkan berikut

Berdasarkan peta tujuan, jenis dan jumlah mata kuliah, jenis dan frekuensi aktivitas dan instrumen, syarat-syarat yang harus diperhitungkan dalam menugaskan dosen yang telah dirumuskan dan ditetapkan pada tahap perencanaan, masing-masing tingkat manajerial merumuskan aktivitas-aktivitas operasional yang akan dilaksanakan masing-masing dosen pada setiap bidang kegiatan yang diprogramkan, seperti berikut

- a. Masing-masing Ketua Prodi menentukan jenis dan jumlah mata kuliah yang layak diampu oleh setiap dosen pada semester/tahun akademik yang akan datang dan melaporkannya ke Ketua Jurusan
- b. Berdasarkan jenis dan jumlah mata kuliah, seluruh Ketua Prodi dan Ketua Jurusan dengan koordinasi Dekan (Pembantu Dekan I) menyusun rancangan jadwal perkuliahan dengan memperhatikan kalender akademik yang ditetapkan oleh Rektor.
- c. Berdasarkan jadwal perkuliahan, kalender akademik, masing-masing Ketua Prodi, Ketua Jurusan, dan Dekan, menentukan jenis

dan jumlah, waktu dan tempat aktivitas non-akademik pendukung aktivitas akademik dosen

- d. Berdasarkan jadwal perkuliahan, kalender akademik, jenis dan jumlah, waktu dan tempat aktivitas non-akademik pendukung aktivitas akademik dosen, masing-masing jajaran/tingkat manajerial tingkat fakultas merancang jadwal kegiatan non-akademik dosen

Pada tahap pengorganisasian ini diupayakan agar seluruh aktivitas akademik dan non-akademik setiap dosen lengkap dengan instrumen yang mendukungnya dapat terinci dengan jelas dan digambarkan dalam satu rancangan (peta struktur) yang komprehensif. Contoh hasil pengorganisasian ini, adalah tersusunnya dokumen-dokumen mutu secara tertulis untuk setiap aktivitas akademik dan non-akademik di Unimed sebagai dasar untuk melakukan audit mutu akademik internal (AMAI) dimasa-masa yang akan datang. Artinya jauh sebelum kerja dilaksanakan sudah tersedia panduan-panduan kerja, instruksi-instruksi kerja yang akan dipedomani nantinya dalam memberdayakan tenaga-tenaga pendidikan dan kependidikan. Realisasi lain dari pengorganisasian ini, adalah setiap jajaran manajer mengetahui dengan jelas aktivitas, instrumen, tempat dan waktu tiap-tiap tenaga edukatif pada semester/tahun akademik yang akan datang

c. Leading

Leading merupakan proses pengarahan dan pengerahan seluruh potensi sumberdaya agar menjadi satu kesatuan ayng utuh dalam memberhasilkan organisasi. Robbins dan Coulter mengartikannya sebagai kemampuan manajer memotivasi bawahannya, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan masalah perilaku karyawan dengan cara apapun. Tugas utama manajer dalam fungsi ini, adalah memberitahu, menjelaskan, menegaskan kembali, mengingatkan apa dan bagaimana pekerja melaksanakan kegiatannya. Lebih dari itu, manajer memotivasi pekerja dengan mempengaruhi atau menghimbau agar mau memanfaatkan seluruh potensi dan instrumen yang ada dalam memberhasilkan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga di satu sisi dan memenuhi kebutuhan di sisi lain. Operasionalisasi fungsi leading ini dalam manajemen sumber daya di perguruan tinggi dapat digambarkan sebagai berikut

Setelah segala sesuatunya telah direncanakan dan diorganisir sedemikian rupa segala aktivitas dan instrumen yang akan dilaksanakan/digunakan dosen dalam bidang pendidikan dan pengajaran, setiap jajaran/tingkat manajerial memberitahu dan menjelaskan bagaimana dosen melakukan semua aktivitas akademik dan non-akademiknya. Fungsi leading ini diimplementasikan dengan efektif, dimana:

- a. Ketua Prodi, sebagai First-line manager harus mau dan mampu memberitahu, memberi penjelasan, menegaskan kembali, atau mengingatkan setiap dosen yang dipercayakan melakukan kegiatan akademik dan non-akademik, tanpa ada sedikitpun perasaan yang mengatakan "bukankah mereka sudah dibagi jadwal, sudah sarjana, untuk apa lagi dijelaskan"
- b. Ketua Jurusan, sebagai First-Line Manager harus mau dan mampu memberitahu, memberi penjelasan, menegaskan kembali, atau mengingatkan Ketua Prodi dan setiap dosen yang dipercayakan melakukan kegiatan akademik dan non-akademik di jurusan, tanpa ada sedikitpun perasaan yang mengatakan "kan mereka sudah dibagi jadwal, sudah sarjana, untuk apa lagi dijelaskan, apalagi Ketua Prodi kan tugasnya menjelaskan kepada dosen"
- c. Dekan, sebagai Middle Manager harus mau dan mampu memberitahu, memberi penjelasan, menegaskan kembali, atau mengingatkan Ketua Prodi, Ketua Jurusan dan setiap dosen yang dipercayakan melakukan kegiatan akademik dan non-akademik di Fakultas, tanpa ada sedikitpun perasaan yang mengatakan "bukankah mereka sudah dibagi jadwal, sudah sarjana, doktor atau profesor lagi, untuk apa lagi dijelaskan, apalagi Ketua Prodi dan Ketua Jurusan memang tugas mereka menjelaskannya.
- d. Rektor, sebagai Top Manager harus mau dan mampu memberitahu, memberi penjelasan, menegaskan kembali, atau mengingatkan setiap Ketua Prodi, ketua Jurusan, Ketua Prodi, dan setiap dosen yang dipercayakan melakukan kegiatan akademik dan non-akademik di Universitas, tanpa ada sedikitpun perasaan yang mengatakan "bukankah mereka sudah dibagi jadwal, sudah sarjana, doktor atau profesor lagi, untuk apa lagi dijelaskan, apalagi Ketua Prodi dan Ketua Jurusan, dan Dekan memang sudah tugas mereka menjelaskannya.

Melalui leading ini seluruh tenaga akademik (dosen) akan merasa nyaman, aman bekerja. Mereka merasakan adanya

pendamping dalam melaksanakan aktivitasnya. Fungsi leading di perguruan tinggi akan berhasil jika para manajer mampu memberikan contoh-contoh pelayanan yang profesional bagi masing-masing tingkat manajerial.

d. Controlling

Pengawasan sebagai fungsi keempat dari manajemen merupakan fungsi yang mengingatkan manajer untuk meyakinkan dirinya bahwa seluruh yang direncanakan, yang diorganisir, dijelaskan, diberitahukan kepada seluruh komponen organisasi dapat dilaksanakan sebagaimana semestinya. Seluruh komponen organisasi mau dan mampu berjalan pada rel yang sebenarnya, sehingga semua menuju ke satu arah yakni mencapai tujuan tujuan organisasi. Pengawasan menurut Robbins dan Coulter adalah kemampuan manajer memantau dan mengevaluasi kinerja untuk menjamin agar segala sesuatunya berjalan sebagaimana semestinya. Dalam pengertian ini terkandung makna yang jelas bahwa pengawasan bukan mencari-cari kesalahan, tetapi mengupayakan agar seluruh aktivitas organisasi berjalan pada rel yang telah dibangun bersama. Operasionalisasi fungsi ini dalam bidang manajemen pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi dapat digambarkan sebagai berikut.

Para manajer di setiap tingkat, dengan komitmen yang tinggi, mengerahkan seluruh kemampuannya melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan aktivitas-aktivitas akademik dan non-akademik oleh para tenaga edukatif dengan menggunakan seluruh instrumen yang telah ditetapkan pada tahap pengorganisasian. Hal tersebut dilakukan secara terbuka dan bekerjasama dengan tenaga edukatif, sehingga tidak terjadi kecurigaan atau kesalahpahaman dengan tenaga edukatif. Manajer harus mampu meyakinkan para tenaga edukatif bahwa pemantauan yang dilaksanakan hanya membantu tenaga edukatif agar tetap berjalan dan menjalankan aktivitas akademiknya pada rela yang telah ditetapkan.

5. Implikasi Hasil Analisis

Jika seluruh rangkaian pemberdayaan tenaga edukatif dijalankan secara profesional oleh masing-masing tingkat manajerial (mulai dari fist-line hingga top manajer) pada dasarnya tidak ada waktu bagi para manajer untuk melakukan aktivitas-aktivitas lain di luar kegiatan manajerial. Artinya kegiatan manajemen pendidikan di

perguruan tinggi akan berjalan secara efektif dan efisien jika para manajernya, pada setiap tingkat, mampu bergandengan tangan dalam memberdayakan potensi dosen. Seluruh waktu yang tersedia hanya didayagunakan untuk menjalankan administrasi dan manajemen pendidikan. Dalam peraturan angka kredit dosen pun sebenarnya, kinerja para manajer diakui sebanyak 6-10 sks. Artinya para manajer harus mampu menjalankan setiap fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Jika perencanaan sudah disusun sedemikian rupa, pengorganisasian, kepemimpinan, apalagi pengawasan harus benar-benar dilaksanakan agar semua potensi dosen dapat terberyakan secara optimal. Para manajer tidak perlu memikirkan bagaimana ia mengajar di kelas, tetapi yang harus dipikirkan adalah bagaimana memberdayakan dosen-dosen agar profesional membelajarkan mahasiswa. Biarlah para manajer mengfokuskan seluruh perhatian kepada upaya-upaya peningkatan profesional para tenaga edukatif yang mereka manaj setiap hari, tidak lagi memikirkan penambahan kesejahteraan dari kelebihan jam mengajar.

C. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis masalah yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik simpulan sebagai berikut: 1) Manajemen pendidikan adalah proses pemberdayaan seluruh sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien untuk menunjang pencapaian tujuan pendidikan, 2) Pemberdayaan sumber daya dilakukan melalui empat fungsi manajemen pendidikan, yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, 3) Upaya pengoptimalisasian pemberdayaan tenaga edukatif di perguruan tinggi sangat bergantung kepada kesatuan komando diantara seluruh jajaran/tingkat manajerial perguruan tinggi, dan 4) Keberhasilan optimalisasi pemberdayaan tenaga edukatif di perguruan tinggi mengharuskan manajer melibatkan seluruh komponen sistem pendidikan pada setiap implementasi fungsi manajemen pendidikan

Berdasarkan simpulan di atas, berikut disampaikan rekomendasi yang meliputi: 1) Hendaknya para manajer perguruan tinggi, semua lini/tingkatan, dibebaskan dari aktivitas mengajar, 2) Di samping membebaskan tugas dari aktivitas mengajar, para manajer hendaknya meminimalkan keterlibatannya dalam aktivitas-aktivitas akademik atau non-akademik yang tidak berkaitan dengan peningkatan kemampuannya memanej tenaga edukatif.

Daftar Pustaka

- Anwar, Q. 2004. *Manajemen Strategi Pengembangan SDM Perguruan Tinggi*. Jakarta : Uhamka Press
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1982). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Griffin, R. W. 2004. *Manajemen*. Terjemahan oleh Gina Gania. 2004. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey, P. dan Blanchard K.H. 1988. *Management of Organization Behavior*. New Jersey: Principle Hall.
- Kamars, M. D. 2005. *Administrasi Pendsidikan Teori dan Praktek*. Padang: Universitas Putra Indonesia Press.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, 2007. *Managemen*. New Yersey: Person International Edition.
- Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu; Paradigma baru manajemen Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad-21*. Jakarta: Gramedia Putaka Utama.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Bandung : Fermana
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistim Pendidikan Indonesia. Bandung : Fermana

* Drs. Yasaratodo Wau adalah Staf Pengajar FIP Unimed dan Sekretaris Prodi Administrasi Pendidikan PPs Unimed