

Naskah Akademik Penyusunan Norma Tata Kelola Akademik ITB

1. Pendahuluan

Terbitnya Peraturan Pemerintah no 65 tahun 2013 tentang Statuta ITB dengan sendirinya memberi landasan baru untuk Institut Teknologi Bandung maju lebih jauh. Hal yang paling mendasar dari ketetapan peraturan tersebut adalah bahwa Institut Teknologi Bandung (ITB) sebagai Perguruan Tinggi Negara Badan Hukum (PTN BH) mendapatkan otonomi untuk mengelola kegiatan akademik dan non-akademiknya, yang di dalamnya termasuk menata tugas dan fungsi setiap organ beserta perangkat organisasinya. Dengan otonomi tersebut ITB perlu meninjau ulang aspek dalam kelebagaannya untuk mendukung fungsi dan aktivitasnya agar lebih maju, termasuk tata kelola akademiknya.

Tata kelola akademik merupakan serangkaian tindakan dan tugas yang berkenaan dengan pemanfaatan berbagai sumber daya secara terorganisir dengan baik dan efektif untuk tercapainya tujuan suatu perguruan tinggi. Tujuan ITB yang tertuang dalam pasal 3 ayat (3) Statuta ITB 2013 adalah memajukan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ilmu sosial, dan ilmu humaniora untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sejalan dengan dinamika masyarakat Indonesia serta masyarakat dunia, dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, sosial, dan lingkungan melalui kegiatan Tridharma. Keluasan tujuan tersebut memerlukan penjabaran lebih lanjut dalam strategi-strategi atau kebijakan untuk mewujudkannya baik melalui Rencana Induk Pengembangan maupun Rencana Strategis ITB.

Penyusunan Norma Tata Kelola Akademik ITB adalah upaya penjabaran lebih lanjut dari tujuan dan rencana-rencana ITB untuk mewujudkan makna otonomi, yang sesuai dengan misi ITB PTN BH. Hal ini diperlukan untuk menjawab tantangan cita-cita ITB menjadi perguruan tinggi yang unggul di dalam tatanan sosial dan dunia akademik yang semakin dinamis dalam menyikapi begitu cepatnya disrupsi dalam berbagai bidang. Dalam konteks tersebut norma tata kelola Akademik diharapkan dapat mendorong dan menggerakkan serta menyinergikan semua unsur dan fungsi sistem akademik – struktural dan sosial - secara kolektif untuk menuju terwujudnya misi ITB PTNBH yang telah disepakati.

Norma tata kelola akademik sebagai suatu kesadaran diharapkan menjadi jiwa komunitas dalam organisasi yang adaptif terhadap dinamika dan perubahan lingkungan akademik di ITB. Hal tersebut dimungkinkan karena norma ini terkait dengan ketentuan dan proses yang sudah berjalan hingga saat ini, khususnya Keputusan SA ITB No: 034/SK/K01-SA/2003 tentang Kebijakan Organisasi dan Manajemen Satuan Akademik ITB dan No:14/SK/I1-SA/OT/2012 tentang amandemennya, dan keputusan-keputusan SA ITB lainnya yang terkait dengan Fakultas / Sekolah maupun Pusat di ITB serta mengacu pada peraturan perundangan dan keputusan-keputusan yang heirarkinya lebih tinggi, ISO 21001:2018, dan/atau standar internasional yang relevan dengan norma ini.

2. Otonomi Tata Kelola Akademik di Lingkungan ITB PTN BH

2.1 Otonomi Perguruan Tinggi

Otonomi pada dasarnya adalah hak institusional penting kedua dari sebuah institusi pendidikan tinggi, setelah kebebasan akademik. Otonomi dalam paradigma baru pendidikan tinggi juga merupakan salah satu pilar penting bersama akuntabilitas dan penjaminan mutu untuk menghadirkan budaya mutu yang matang. Dengan peran tersebut otonomi akademik menjadi elemen penting bagi kemajuan dan perkembangan perguruan tinggi.

Ada berbagai pengertian tentang otonomi pendidikan tinggi yang dapat dianut namun ketentuan terkait otonomi bagi ITB merujuk pada Peraturan Pemerintah tentang Statuta ITB serta UU Pendidikan Tinggi di Indonesia. Dalam Statuta ITB tahun 2013, hak otonomi tersebut disebut secara umum sebagai otonomi dalam bidang akademik, tata kelola, keuangan dan sumber daya. Sedangkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menyebutkan bahwa otonomi tersebut berkenaan dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik, serta tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri. Otonomi pengelolaan di bidang akademik sebagaimana dimaksud pada pasal 64 ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma. Dengan otonomi yang diberikan tersebut, ITB harus menangkap potensi dan memanfaatkan peluang dan menindak lanjuti dengan menyusun norma tata kelola akademik yang sesuai dengan jati dirinya untuk berproses menjadi perguruan tinggi yang berorientasi pada budaya mutu sebagaimana disebutkan dalam misinya sebagai PTN BH.

2.2 Budaya mutu dalam pengembangan tata kelola akademik

'Budaya mutu' dalam sebuah institusi tidak hanya mencerminkan orientasi terhadap kebutuhan para pemangku kepentingannya, tetapi juga merupakan semangat dan prinsip yang mendukung dan menggerakkan komunitas akademiknya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Terkait tujuan tersebut, ITB sesungguhnya sudah berorientasi pada mutu dalam menjalankan misinya seperti yang tercantum dalam Statuta ITB 2013, pasal 2 (3) yakni: *menciptakan, berbagi dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ilmu sosial, dan ilmu humaniora serta menghasilkan sumber daya insani yang unggul untuk menjadikan Indonesia dan dunia lebih baik.* Dalam misi tersebut jelas bahwa keunggulan yang diharapkan masih ditekankan pada aspek manusianya saja padahal pendidikan tinggi membutuhkan keterlibatan unsur organisasi sebagai pengendali prosesnya.

Budaya mutu merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk menghasilkan peningkatan kualitas yang berkesinambungan. Sistem ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, norma, prosedur, dan harapan yang mempromosikan mutu sebagai kekhasannya. Budaya mutu sejatinya mengacu pada budaya organisasi yang dicirikan oleh dua elemen. Pertama adalah budaya /psikologis dari nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen bersama terhadap kualitas yang dalam konteks pendidikan tinggi menempatkan mahasiswa sebagai pusat di samping dosen. Kedua, elemen struktural/manajerial dengan proses yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan upaya individu agar mendukung peningkatan kualitas akademiknya. Dalam budaya mutu proses bukan hanya harus mengedepankan kemitraan dan kerja sama, tetapi juga mendukung individu secara otonom tanpa mengorbankan komunitas belajar; melainkan dalam hubungan simbiosis antara individu dan komunitas. Pengembangan budaya mutu untuk mendukung keberhasilan sistem mutu karenanya memerlukan komitmen terbuka dan aktif terhadap kualitas di semua tingkatan; peraturan yang tegas; kejelasan dan konsistensi prosedur; tanggung jawab yang jelas untuk kontrol kualitas dan jaminan kualitas; tindakan tata kelola yang cepat, tepat, dan sensitif untuk mengatasi masalah, didukung oleh informasi yang memadai

Dari kebutuhan unsur-unsur tersebut terlihat bahwa budaya mutu membutuhkan komitmen yang luas terhadap mutu dan upaya peningkatannya, yang pada gilirannya membutuhkan kepemimpinan dan manajemen tingkat tinggi. Oleh karena itu, tantangan bagi setiap penata kelola universitas terletak pada penciptaan lingkungan yang kondusif untuk memperkuat budaya mutu internal, bukan dalam mengelola budaya tersebut. Dalam perspektif di atas, mutu harus dilihat sebagai nilai dan praktik, yang dimiliki bersama oleh komunitas dan yang harus dipupuk pada berbagai tingkatan dan dengan berbagai cara pada saat yang bersamaan. Budaya mutu, karenanya perlu disematkan dalam kerangka kerja yang menyeluruh yang sejalan dengan tujuan institusional dan berfokus pada upaya perbaikan yang terus-menerus

dengan dukungan budaya organisasi yang kuat. Hubungan antara budaya mutu dan budaya organisasi dimana proses tata kelola berlangsung akan menjadi landasan pencapaian mutu akademik di ITB.

Budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan proses integrasi dan koordinasi internal. Dengan proses tersebut, budaya organisasi perguruan tinggi karenanya harus dilihat sebagai sesuatu yang khas. Kekhasan tersebut adalah konteks lingkungan akademik perguruan tinggi ITB PTN BH yang berbeda daripada perguruan tinggi yang lain. Hal tersebut terutama karena budaya perguruan tinggi merupakan cermin komprehensif dari ideologi komunitas akademik, dengan aturan dan norma serta tujuan spiritualnya. Di dalam aktivitas akademiknya, anggota komunitas umumnya berinteraksi mengikuti aturan, norma serta ketentuan yang berlaku sehingga menciptakan perilaku dan budaya tersendiri.

Dalam konteks ITB PTN BH kerangka Tata Kelola Akademik merupakan bagian dari semua proses tata kelola yang ada dan secara ringkas digambarkan dalam Diagram 1. Pada dasarnya Tata Kelola Akademik ITB bertujuan untuk mencapai sasaran kinerja dan keberhasilan akademik dan terwujudnya masyarakat akademik ITB yang berbudaya unggul sebagaimana telah ditetapkan dalam Rencana Strategis dan Rencana Induk Pengembangan ITB. Unsur utama dalam proses Tata Kelola tersebut adalah KK / program yang sekaligus menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan baik itu pengajaran, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat.

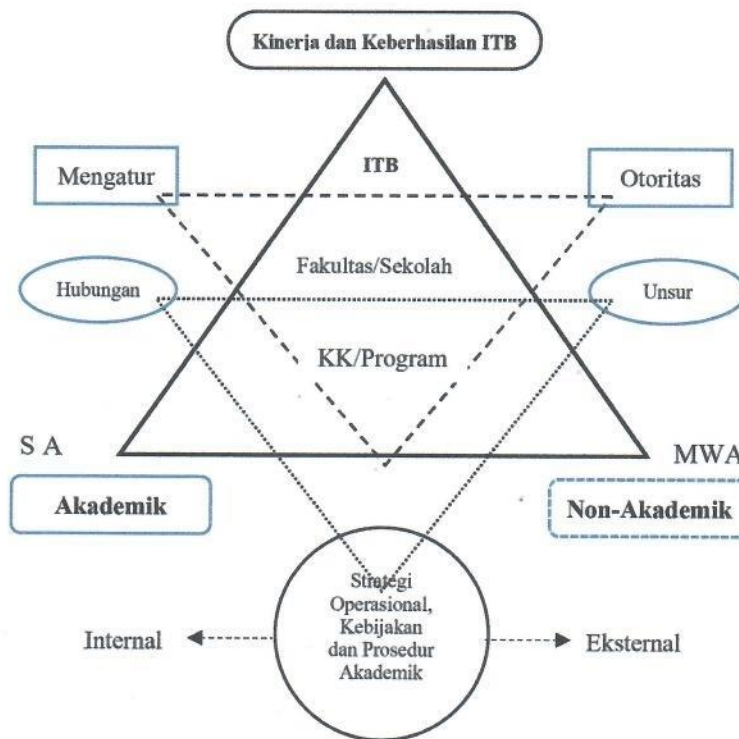


Diagram 1: Kerangka Konseptual Tata Kelola Akademik ITB PTN BH

Dalam kerangka tata kelola tersebut, meski urusan aspek akademik terpisah dari yang non-akademik namun dalam prosesnya keduanya tidak dapat dilepaskan dukungannya untuk mendasari tata kelola akademik yang baik. Secara sistem unsur-unsur non-akademik harus mendukung proses-proses akademik agar tujuan Tata Kelola Akademik ITB dapat berhasil / tercapai. Adapun tanggung jawab terhadap semua yang berkaitan dengan masalah akademik ada pada Senat Akademik sebagai pengendali norma.

Dalam tata kelola akademik, secara substansi aktivitas fungsi KK / program adalah yang utama namun dalam tata kelola ITB otoritas pimpinan ITB tetap yang paling tinggi khususnya dalam mengatur hubungan dan kewenangan antar unsur-unsur tata kelola yang ada baik di tingkat F/S maupun KK dan program.

Tata Kelola Akademik ITB sendiri sifatnya dinamis karena strategi operasional, kebijakan dan prosedur akademik yang ada lingkungan ITB juga sangat tergantung dari kondisi internal maupun eksternal yang ada. Dengan dinamika budaya akademik tata kelola akademik harus mampu mencari keseimbangan yang produktif dan luwes agar kinerja yang dihasilkan dapat mencapai keberhasilan sesuai ketentuan dan rencana yang sudah ditetapkan. Atas dasar itulah maka kepemimpinan ITB dan pemahaman akan nilai akademik dan budaya unggul oleh para pemangku di lingkungan akademik ITB menjadi sangat penting.

2.3 Unsur Tata kelola Akademik ITB

Statuta ITB tahun 2013, menyebutkan beberapa unsur akademik yang dapat dikategorikan ke dalam unsur struktural formal dan organisasi psikologis. Yang termasuk ke dalam unsur struktural formal adalah Senat Akademik, Rektor - bersama Wakil Bidang Akademik, Sekolah / Fakultas (S/F). Ketentuan mengenai kewenangan, tanggung jawab dan tugas unsur -unsur dimaksud tertulis pada pasal – pasal yang ada dalam Peraturan Pemerintah tersebut. Sementara ketentuan untuk dosen, yang merupakan unsur utama kegiatan akademik dan faktor penting bagi terwujudnya budaya mutu hanya tercantum pada 1 ayat pada pasal 1.

Sementara, pelaksanaan kegiatan akademik ITB selama hampir 20 tahun mengacu pada ketentuan yang diatur dalam Keputusan SA ITB No: 34/SK/K01-SA/2003 tentang kebijakan Organisasi dan manajemen Satuan Akademik ITB. Berdasarkan ketentuan pada Keputusan tersebut organisasi Satuan Akademik ITB menganut sistem pengelolaan yang terdiri atas subsistem pengelolaan terpusat (sentralistik) dan subsistem pengelolaan tersebar (desentralistik). Fungsi pengelolaan terpusat diselenggarakan oleh Pimpinan ITB, secara terencana dan bertahap untuk menjamin kelangsungan institusi dan menyelenggarakan administrasi sumber daya yang menjamin haluan organisasi menuju visi dan misi ITB.

Fungsi pengelolaan tersebar diselenggarakan oleh perangkat pelaksana akademik, untuk mengembangkan keahlian/kepakaran dan kedalaman ilmu pada setiap disiplin ilmu yang dimiliki ITB. Tridharma perguruan tinggi dilaksanakan sesuai disiplin ilmu dan keahlian melalui pembentukan Unit Keilmuan Serumpun (UKS) dan Kelompok Keahlian (KK - *Research Group*) yang ditumbuh-kembangkan di dalam budaya dan tradisi akademik. Secara garis besar fungsi perangkat pelaksana akademik dikelompokkan menjadi: 1) Fungsi pengelola keilmuan yang diselenggarakan oleh Unit Keilmuan Serumpun (UKS) sebagai himpunan beberapa kelompok keilmuan; 2) Fungsi pengelolaan Pemasaran dan Komersialisasi hasil Penelitian (MKP); 3) Fungsi Pengarah dan Penjamin Kualitas (PPK); 4) Fungsi Penelitian Unggulan (PU). Dalam konstelasi pengelolaan tersebar ini tampak jelas peran penting KK sebagai wadah pembinaan akademik dosen baik dalam pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat sekaligus sebagai inti untuk membangun keilmuan baru atau membangun jaringan multi disiplin. Atas dasar peran tersebut maka sudah pada tempatnya jika KK bersifat mono disiplin.

3. Tantangan pengembangan budaya mutu di lingkungan ITB PTN BH

3.1. Eksternal

- a. Perubahan kebijakan Pendidikan Nasional pada umumnya dan pendidikan tinggi khususnya yang berpengaruh pada kurikulum, metoda pembelajaran maupun kualitas calon mahasiswa membutuhkan sistem dan tata kelola akademik yang fleksibel dan antisipatif terhadap dinamika kebijakan Pendidikan yang sifatnya makro / nasional

- b. Rekrutmen dosen PTN BH secara mandiri membutuhkan tata kelola yang antisipatif dan terencana berdampak pada keragaman latar belakang budaya akademik yang ada di ITB
- c. Dinamika sosial budaya yang mengiringi perkembangan teknologi yang bersifat global dan sangat cepat membutuhkan tata kelola akademik yang responsif terhadap perubahan, untuk dapat mendukung keragaman aktivitas akademik

3.2. Internal

- a. Dinamika sosial, budaya dan perubahan teknologi yang cepat dan mempengaruhi perkembangan keilmuan menuntut kemampuan adaptif dan responsif kelompok keahlian (KK) untuk menjaga budaya mutu dan mendukung kecenderungan multi disiplin.
- b. Organisasi Akademik ITB yang luwes dan gesit perlu disusun untuk mendukung perubahan dan dinamika tata kelola akademik yang efektif, efisien dan berkelanjutan
- c. Belum optimalnya pengembangan potensi individu dosen dan organisasi keilmuan (KK) untuk mendukung sinergi peran dan fungsi organ lain yang sejajar untuk dapat bergerak dengan lincah mendukung budaya institusi dan keunggulan akademik ITB
- d. Sistem pengelolaan dan pengadaan aset pendukung kegiatan akademik diharapkan dapat mengakomodasi keragaman karakter S/F dengan tetap mengedepankan efisiensi
- e. Keragaman kondisi pusat-pusat yang ada - dengan karakter transformatif, dinamis, adaptif dan fleksibel yang berbeda dengan KK - yang sangat lebar, memerlukan wadah yang akomodatif untuk dapat berkembang secara bersama dan saling mendukung
- f. Tata Kelola F/S dengan pusat-pusat terkait pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya yang ada di KK baik dosen maupun sarana laboratorium yang masih kaku, dan belum terpadu dan memadai, untuk saling mendukung dan bersinergi dalam mendukung cita-cita dan misi ITB.
- g. Pembangunan fasilitas pendidikan dan penelitian di luar kampus Ganesha yang menyerap sumber daya akademik dan sebagian dosen dan tenaga kependidikan dari kampus utama.

4. Penutup

Norma Tata Kelola Akademik ITB dirumuskan sesuai dengan karakteristik kondisi dan masalah serta budaya yang ada dengan mengacu pada tujuan penyelenggaraan ITB sebagai PTN BH. Rumusan norma diharapkan mampu mengakomodasi dinamika yang ada di dalam maupun di luar ITB yang akan mempengaruhi kinerja pencapaian tujuan ITB.

5. Daftar Pustaka

- Altbach, Philip G. (2001). *Academic Freedom: International Realities and Challenges*. Higher Education Vol. 41, No. 1/2, Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives (Jan. - Mar., 2001) pp. 205-219
- Braxton, John M. (2010). *Norms and the Work of Colleges and Universities: Introduction to the Special Issue - Norms in Academia*. The Journal of Higher Education, Vol. 81, No. 3 (May/June 2010)
- Bray, Nathaniel J. (2008). *Proscriptive Norms for Academic Deans: Comparing Faculty Expectations Across Institutional and Disciplinary Boundaries*. The Journal of Higher Education, Vol. 79, No. 6 (November/December 2008)
- Bendermacher, G. W. G.; M. G. A. oude Egbrink; I. H. A. P. Wolfhagen D. H. J. M. Dolmans (2017). *Unravelling quality culture in higher education: a realist review*. High Educ (2017) 73:39–60
- Coman, Adela (2016). *Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best*. European Journal of Social Sciences, Education and Research. Volume 3, Issue 1 January-April 2016

- Harvey, L. and Stensaker, B., (2008). *Quality culture: understandings, boundaries and linkages*, European Journal of Education 43(4), pp. 427–42.
- Hodum, Robert L. and Glenn W. James (2010). *An Observation of Normative Structure for College Admission and Recruitment Officers*. The Journal of Higher Education, Vol. 81, No. 3, Special Issue: Norms in Academia (May / June 2010), pp. 317-338
- Lacatus, Maria Liana (2013). *Organizational culture in contemporary university*. 5th International Conference EDU-WORLD 2012 - Education Facing Contemporary World Issues. Procedia - Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 421 – 425
- Sattler, Christine and Karlheinz Sonntag (2018). *Quality Cultures in Higher Education Institutions—Development of the Quality Culture Inventory* in P. Meusbürger et al. (eds.), Geographies of the University, Knowledge and Space 12,
- Struwig, FW & EE Smith: (2009). *Organisational Norms of Academic Administration at a Higher Education Institution*. Acta Commercii 2009, 60-77
- Vilcea, Mihai Adrian (2014). *Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-Formal Education*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 163 (2014) 148 – 152
- (1992). Academic Freedom and University Autonomy. Proceedings of the International Conference, 5-7 May 1992, Sinaia, Romania