

HAMBATAN DAN TANTANGAN KARIR DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT

HARIYADI¹, M.GIATMAN², NUR HASANSYAH³, MARHADI EFENDI⁴

Universitas Muhamamdiyah Sumatera Barat¹, Universitas Negeri Padang^{2,3},
Polita Sumbar³

hariefamily@yahoo.co.id¹, giatman@ft.unp.ac.id², nurhasan@ft.unp.ac.id³,
marhadiefendi@polita.ac.id⁴

Abstrak: Dalam pengembangan karir jabatan fungsional (akademik) dosen ter dapat 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) atau di LL Dikti dimasing-masing Wilayah untuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS) 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) Kemendikbud. Berdasarkan data yang dihimpun dari laman <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>, pada . Februari tahun 2022, UM Sumbar memiliki Jumlah Dosen Tetap Yayasan dan DpK PNS sebanyak 198 Dosen dengan Rincian Fungsioanal: 28 Tenaga Pengajar, 74 Asisten Ahli, 79 Lektor, dan 16 Lektor Kepala.

Pada tahun 2030 nanti UM Sumatera Barat hanya akan memiliki 7 dosen dengan jabatan Lektor Kepala. Disisi lain, UM Sumbar memiliki dosen dengan jabatan Lektor sejumlah 79 orang dan dosen dengan jabatan asisten ahli sebanyak 74 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UM Sumbar memiliki potensi jumlah dosen untuk dapat menutupi *gap* kehilangan dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar. 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

A. Pendahuluan

Kemajuan suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari eksistensi sumber daya manusia (SDM). Apabila SDM dapat diandalkan dan bahkan menjadi incaran bagi berbagai pihak yang membutuhkan SDM handal pada bidangnya. Sebagaimana diketahui bahwa di era globalisasi ini salah satu objek transaksi bisnis adalah karya intelektual dan disertai tenaga ahlinya yang sudah terlatih, di sisi lain guna mendapatkan tenaga ahli yang handal dibutuhkan pendidikan yang terencana dan memadai.

Berbicara tentang pendidikan tidak akan lepas dari peran guru dan dosen, karena disini mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam kemajuan, suatu negara atau lembaga (organisasi) sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat.

Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas, dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut diperlukan dosen yang profesional (Anonim, 2009: 2).

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Di dalam melaksanakan

tugas dosen dituntut adanya kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki dihayati dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU Guru dan Dosen Pasal 1 Ayat 10).

Dalam 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) atau di LL Dikti dimasing-masing Wilayah untuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS) 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) Kemendikbud

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 persyaratan lainnya, 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 bereputasi.

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 Kemendikbud. 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.

Era globalisasi menjadi obyek transaksi karya intelektual bagi perguruan tinggi yang mempunyai tenaga ahli profesional dan terlatih. Untuk mendapatkan tenaga ahli yang profesional dibutuhkan pendidikan yang terencana dan memadai. Pendidikan tinggi yang berkualitas tidak terlepas dari peran dosen sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi. Dosen sebagai komponen penting mempunyai tanggungjawab dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia meliputi kualitas iman dan taqwa, akhlak mulia, penguasaan ilmu pengetahuan teknologi dan seni serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil makmur dan beradab (Sisdiknas : 2004).

Saat ini Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat (UM Sumbar), UM Sumbar mengelola 11 Universitas dan 1 Program Pasca Sarjana dengan 21 Program Studi S1, 1 Program Studi S2, 2 Program Studi D3, 2 Program Studi D4, 1 Program Profesi dengan total dosen 198

B. Pembahasan

Dosen dan Permasalahan Pengangkatan Jabatan

Secara umum aturan jabatan fungsional diarahkan untuk mendorong fungsi dosen lebih agar optimal, menunjukkan kinerja yang semakin terukur dan berkualitas, mengacu kepada kompetisi dosen secara internasional. Peningkatan jumlah Doktor dan jabatan fungsional dosen yang juga diiringi dengan pertumbuhan publikasi di jurnal internasional bereputasi dan paten yang meningkat di Perguruan Tinggi akan menjadikan sebuah Perguruan Tinggi yang berkualitas dan produktif.

Berdasarkan data yang dihimpun dari laman <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>, pada Februari tahun 2022, UM Sumbar memiliki Jumlah Dosen Tetap Yayasan dan DpK PNS sebanyak 198 Dosen dengan Rincian Fungsional: 28 Tenaga Pengajar, 74 Asisten Ahli, 79 Lektor, dan 16 Lektor Kepala.

Tabel 1: Rincian Fungsional Dosen

Jabatan Fungsional	Jumlah
Tenaga Pengajar	28
Asisten Ahli	74
Lektor	79
Lektor Kepala	17
Total	198

Para dosen mendapati kesulitan untuk meningkatkan jabatan fungsionalnya, khususnya kenaikan jabatan fungsional menuju lektor kepala dan Guru Besar. Berdasarkan data yang dihimpun dari laman <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>, pada Februari tahun 2022, UM Sumbar untuk 8 tahun kedepan dosen yang akan Pensiun diusia 65 tahun akan kehilangan sejumlah 10 orang dosen dengan jabatan Lektor Kepala.

Tabel 2: Jumlah Dosen yang akan Pensiun sampai 2030

Saat Ini (Februari 2022)	Tahun 2023	Tahun 2024	Tahun 2025	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028	Tahun 2029	Tahun 2030
LK	LK	LK	LK	LK	LK	LK	LK	LK
17	16	15	15	14	12	12	9	7

Sehingga pada tahun 2030, UM Sumatera Barat hanya akan memiliki 7 dosen dengan jabatan Lektor Kepala. Disisi lain, UM Sumbar memiliki dosen dengan jabatan Lektor sejumlah 79 orang dan dosen dengan jabatan asisten ahli sebanyak 74 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UM Sumbar memiliki potensi jumlah dosen untuk dapat menutupi *gap* kehilangan dosen dengan jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar. 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 Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.

Dalam pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar, 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. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa dosen 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, pembimbing skripsi maupun beban administrasi (kebutuhan akreditasi).

Diluar dari pengajaran dan bimbingan, dosen juga dapat mengemban jabatan pimpinan akademik seperti Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Ketua Program Studi, Sekretaris Program Studi, Ketua Lembaga, Kepala UPT. 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 Universitas 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.

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 ditentukan. 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.

Peran Universitas lain dalam meningkatkan kuantitas penelitian dosen adalah faktor pendanaan. Setiap Publikasi yang dihasilkan oleh dosen akan dibayarkan Intensif sesuai aturan yang berlaku, Peran lain dari Universitas dengan adanya Hibah Penelitian Internal yang didanai oleh Universitas, sehingga Output yang dihasilkan oleh Dosen adalah Publikasi Ilmiah.

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 Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, yaitu melalui skema Hibah Internal Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. Dalam aturan terbaru, skema Internal Universitas 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 (LPDP).

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, Universitas telah mampu mengakomodir kebutuhan pengabdian kepada masyarakat melalui skema bantuan pendanaan penelitian dan pengabdian Internal dosen yang diselenggarakan oleh LPPM Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.

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 Universitas, 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 Universitas masih kurang memenuhi kebutuhan penerbitan jurnal serta ketidakpastian pendanaan dari eksternal menyebabkan *output* jurnal dari bidang pengabdian masih belum nampak.

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.

Strategi percepatan pengangkatan jabatan fungsional Lektor Kepala dan Guru Besar di Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

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 penekanan pada tiga level, yaitu *human resources development*, *organizational strengthening* 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 pembenahan 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. Input yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kemampuan dosen dalam melengkapi tridharma perguruan tinggi, sistem pendanaan di tingkat Universitas maupun universitas, sistem pemberkasan dan sistem penilaian di level Universitas, universitas, khususnya di level pusat. Sedangkan proses transformasi meliputi; penataan load pekerjaan dosen; peningkatan motivasi penulisan jurnal bagi dosen terkait baik dengan skema pendanaan maupun pelatihan; penataan sistem informasi pengangkatan jabatan fungsional di tingkat Universitas dan universitas; pembenahan sistem pengarsipan di level individu dan Universitas; serta penataan sistem pengangkatan jabatan fungsional dosen, khususnya dalam penilaian angka kredit jurnal di tingkat pusat.

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

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

Fakultas	<ol style="list-style-type: none">1. Aktif memantau dan mengevaluasi perkembangan jabatan fungsional dosen2. Aktif memberikan sosialisasi terkait prosedur pengangkatan jabatan fungsional dosen dan hal terkait lainnya3. Meningkatkan motivasi melalui skema pendanaan bagi pengembangan kapasitas dosen dalam penelitian dan pengabdian4. Penyediaan Pusat Data untuk membantu kearsipan dosen bagi pengangkatan jabatan fungsional dosen
Universitas	<ol style="list-style-type: none">1. Meningkatkan motivasi dan kemampuan dosen dalam penulisan jurnal melalui penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti lab riset, <i>study room</i> dsb.2. Meningkatkan motivasi melalui skema pendanaan bagi pengembangan kapasitas dosen dalam penelitian dan pengabdian3. Menata <i>load</i> pekerjaan dosen sehingga dosen dapat membagi waktu untuk memenuhi tridharma PT4. Aktif memantau dan mengevaluasi perkembangan jabatan fungsional dosen di lingkungan Universitas5. Aktif memberikan sosialisasi terkait prosedur pengangkatan jabatan fungsional dosen dan hal terkait lainnya

C. 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 Universitas. 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/](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](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.