

# SUATU REFLEKSI BAGI PENGEMBANGAN ORGANISASI FAKULTAS PASCASARJANA

Oleh  
**Ahmad Sanusi**  
FPS IKIP Bandung

## MASALAH DAN PENDEKATAN

Ada segudang masalah mengenai organisasi FPS berikut pengembangannya. Banyaknya maupun tingkat-tingkat intensitas setiap masalahnya itu tergantung pada data empiris obyektif sebagai pengalaman, tapi lebih-lebih tergantung hal-hal itu semua pada paradigma atau asumsi dasar yang dimiliki peminat dan yang terlibat langsung, serta cara atau pendekatannya yang dipakai.

Sebagaimana diketahui, ada FPS yang sedang dalam tahap pengidentifikasian dirinya, dan ada yang sudah menemukan identitasnya itu. Ada yang masih sedang bergulat dengan "resources development" dalam arti pengadaan, dan ada pula yang sudah melalui tahap itu dan sedang mengalami "deployment period". Yang dimaksud di atas itu, setidaknya-tidaknya sebagai titik-berat yang paling diutamakan. Dan semuanya FPS pasti begitu peduli dengan bobot mutu penyelenggaraan fungsi-fungsi ke-FPS-annya, di mana soal mutu ini pada kenyataannya mengandung begitu banyak dimensinya pula.

Di antara masalah-masalah yang pernah dianggap strategis dan yang seterusnya juga akan strategis, menurut penglihatan saya, dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Cukup jelas dan tegaskah materi pengaturan kedudukan FPS itu secara yuridis formal? Ataukah justru segi-segi ini yang masih harus diadakan pengaturan (kembali) dan penegasannya?  
Berbicara segi yuridis formal, antara lain ditanyakan soal-soal seperti :
  - a. Dalam hal-hal apa FPS diberi limpahan hak dan wewenang untuk mengatur sendiri, untuk mengambil keputusan sendiri, untuk mengambil tindakan-tindakan sendiri?  
Kepada siapa semua itu harus dilaporkan, dipertanggungjawabkan (administratif dan yuridis), dan bagaimana prosedur semuanya itu?  
Sejalan dengan yang di atas, bagaimana cara-cara pemeriksaan dan pengawasannya?  
Lalu apa sanksi-sanksinya, bagaimana konsekuensi selanjutnya?

- b. Apakah FPS ada hak pemilikan sendiri atas kekayaan negara/pemerintah (public ownership atas nama negara), ataukah hanya ada hak pakai, atau hak penguasaan sendiri? Umpamanya, apakah FPS dibenarkan oleh hukum **memiliki** /menguasai sendiri perbendaharaan negara yang oleh Pemerintah, secara langsung atau lewat anggaran lembaganya, dibelikan sesuai dengan anggaran belanjanya? Ataukah FPS sama sekali tidak diberi hak/wewenang memiliki, bahkan hak menguasai perbendaharaannya sendiri, karena semua itu hanya ada pada lembaga induknya? Mungkin dalam hal ini, antara FPS dengan semua fakultas yang lain dalam satu lembaga induk yang sama, ada dasar pengaturan hukum administratif intern, yang sesewaktu dapat dirubah sesuai dengan keperluan dan urgensi kebijaksanaan pimpinan lembaga induknya?
2. Disamping soal-soal di segi yuridis formalnya, masih banyak masalah lain, tapi di sini hanya dikemukakan secara selektif sebagai berikut :
- a. Struktur kekuasaan pengambilan putusan. Aspek ini ada kaitan dasarnya dengan kedudukan yuridis formal berikut penataannya intern lebih rinci.
- Tapi struktur kekuasaan pengambilan putusan itu secara nyata lebih luas dari hanya sekedar dasar yuridis formal, lebih-lebih dalam konteks sosial budaya dan politik-birokratik yang belum stabil. Kekuasaan eksternal cukup besar pengaruhnya, kekuatan kebiasaan sopan santun masyarakat setempat berikut tradisi-tradisi yang dijunjung tinggi, tapi mungkin juga preferensi atau gaya-gaya dari tokoh-tokoh yang dianggap berwibawa, turut berbicara dalam membentuk struktur kekuasaan pengambilan putusan itu dalam kenyataannya.
- Dan mengenai bentuk atau tingkat putusannya sendiri, akan turut memberi warna terhadap rentangan di mana sebenarnya letak pusat-pusat dari struktur kekuasaan pengambilan putusan itu. Apakah putusan dalam menetapkan/mengesahkan kebijaksanaan strategis, atau rencana jangka panjang, rencana tahunan berikut programnya, atau dalam putusan menyelesaikan sesuatu soal khusus?
- Mungkin juga masalahnya berkenaan dengan kekuasaan membuat peraturan-peraturan, umpamanya tentang norma-norma akademis, kriteria tesis dan disertasi,

. penerimaan calon promovendus, persyaratan dosen, tugas kewajiban dosen, maupun mahasiswa, dan lain-lain.

- b. Kemampuan (keahlian) proses pengambilan putusan. Aspek ini merupakan konsekuensi lanjutan dari butir a. di atas. Kemampuan/keahlian ini pada hakekatnya melekat (inheren) dengan pribadi-pribadi penyelenggara organisasi-manajemen FPS sendiri : penguasaan data, daya penalaran berdasarkan konsep-konsep yang valid, kesediaan dan kemampuan memelihara saling pengertian baik antar sejawat, kesediaan mengambil resiko dan tanggung jawab dalam perspektif masa yang akan datang.
- c. Kewibawaan pimpinan yang mampu menetapkan ajer-ajer organisasi FPS, yaitu lewat berbagai tahapan informasi-komunikasi-diskusi analitis-evaluatif, dapat menyimpulkan pusat/inti kebijaksanaan yang sedang ditempuh untuk dan atas nama (kepentingan) FPS.

Dalam konteks ini, pimpinan diharap selalu mampu menampilkan diri dengan gaya "an effective situational leadership", yaitu selalu prospektif dengan nilai-tambah bagi organisasi dengan mempertimbangkan sebaik-baiknya keseimbangan antara berbagai "task-relations" dan "human-relations".

Dengan begitu terbentuk kepercayaan diri yang teruji secara terbuka.

- 3. Dalam konteks yang lebih luas, kehidupan organisatoris FPS akan memperhatikan ketentuan-ketentuan umum yang ditetapkan dalam undang-undang maupun kebijaksanaan pejabat-pejabat yang diperatas.

Antara lain, hal ini menyangkut materi informasi tentang Tujuan, Fungsi-Fungsi Utama, Tugas Pokok dan Kewajiban, Struktur Formal Organisasi, Prosedur dan Persyaratan Unsur-Unsur Kepegawaian, dan sebagainya.