



**KEPUTUSAN SENAT AKADEMIK
UNIVERSITAS INDONESIA
Nomor : 05/SK/SAU/UI/2007
Tentang**

**TATA TERTIB SENAT AKADEMIK
UNIVERSITAS INDONESIA**

SENAT AKADEMIK UNIVERSITAS INDONESIA

- Menimbang : a. bahwa Senat Akademik Universitas Indonesia merupakan badan normatif tertinggi di bidang akademik di lingkungan Universitas Indonesia yang berlandaskan integritas moral;
- b. bahwa Senat Akademik Universitas Indonesia adalah acuan bagi semua unit di bidang akademik di lingkungan Universitas Indonesia;
- c. bahwa pengembangan Universitas Indonesia memerlukan tatanan organisasi pembelajaran, keterbukaan, dan cepat tanggap terhadap perubahan global dalam pendidikan tinggi;
- d. bahwa Senat Akademik Universitas Indonesia dalam menjalankan peran dan fungsinya, memerlukan Tata Tertib Senat Akademik yang berbasis pada prinsip organisasi pembelajaran;
- e. bahwa Tata Tertib Senat Akademik Universitas Indonesia yang ditetapkan pada tanggal 11 Maret 2004 sudah tidak memadai lagi untuk digunakan sebagai aturan dalam menjalankan peran dan fungsinya;
- f. bahwa perlu disusun dan ditetapkan Tata Tertib Senat Akademik Universitas Indonesia baru pengganti tata tertib lama untuk mendukung pelaksanaan tugas Senat Akademik Universitas Indonesia.
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum;
4. Peraturan Pemerintah No. 152 tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara;
5. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia No. 01/SK/MWA-UI/2003 tentang Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia;

6. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia No. 002/SK/MWA-UI/2006 tanggal 12 Juli 2006 tentang Pengangkatan Anggota Senat Akademik Universitas Periode 2006–2011;
7. Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia No. 003 /SK/MWA/UI/2006 tentang Pengangkatan Anggota Senat Akademik Universitas Periode 2006-2011;
8. SK No.004/SK/MWA-UI/2006 tentang Pengangkatan Ketua dan Sekretaris Senat Akademik Universitas periode 2006-2011;
9. Keputusan MWA Universitas Indonesia No. 005 SK/ MWA/ UI/ 2006 tentang pengangkatan Ketua Senat Akademik Universitas periode 2006-2011 Pengganti Antar Waktu.

- Memperhatikan :
1. Keputusan Senat Akademik Universitas No.10/SK/SAU/UI/2006 tanggal 28 September 2006 tentang Pembentukan Panitia Khusus Penyempurnaan Tata Tertib Senat Akademik Universitas Periode 2006-2011;
 2. Keputusan Rapat Kerja Senat Akademik Universitas Indonesia tahun 2006;
 3. Keputusan Rapat Paripurna Senat Akademik Universitas Indonesia tanggal 15 Pebruari 2007;
 4. Naskah Akademik “Tatanan Organisasi” *‘Learning Organization’* Bagi Tata Tertib SAU-UI”, 2007.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : TATA TERTIB SENAT AKADEMIK UNIVERSITAS INDONESIA (TATIB SAUI)

B A B I KETENTUAN UMUM

Pasal 1 Definisi

- (1) Universitas adalah Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara;
- (2) ART adalah Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia;
- (3) Organ Universitas adalah semua badan yang termasuk organisasi Universitas dan terdiri atas Majelis Wali Amanat UI (selanjutnya disingkat MWA-UI), Pimpinan Universitas, Dewan Guru Besar (selanjutnya disingkat DGB) UI, Senat Akademik Universitas, Dewan Audit, badan yang bertugas melakukan penjaminan mutu akademik, badan yang bertugas mengelola proses penjaminan mutu akademik, badan yang bertugas melakukan audit administrasi dan keuangan, Pimpinan Fakultas, DGB Fakultas, Senat Akademik Fakultas, Pelaksana Akademik, Pusat, Unsur Penunjang, Unit Usaha Akademik dan Unit Usaha Penunjang, Organisasi Pegawai Universitas, Organisasi Mahasiswa, dan organisasi lain yang ditetapkan oleh MWA-UI;
- (4) Senat Akademik Universitas (yang selanjutnya disingkat “SAU”) adalah organ Universitas yang merupakan badan normatif tertinggi Universitas Indonesia di bidang akademik;

- (5) Komisi adalah alat kelengkapan SAU yang bersifat tetap untuk menangani bidang tertentu yang dipimpin oleh seorang Ketua dan seorang Sekretaris;
- (6) Panitia Khusus adalah alat kelengkapan SAU yang bersifat tidak tetap dan lintas komisi, dibentuk untuk menangani masalah khusus yang dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu seorang Sekretaris;
- (7) Panitia Kerja adalah alat kelengkapan komisi SAU yang bersifat tidak tetap dan dibentuk untuk menangani masalah khusus dalam komisi yang dipimpin oleh seorang Ketua dan dibantu seorang Sekretaris;
- (8) Majelis Kehormatan adalah alat kelengkapan organisasi SAU yang bersifat tidak tetap, dibentuk untuk menangani masalah sikap dan perilaku anggota SAU yang bertentangan dengan etika dan moral;
- (9) Sekretariat SAU adalah alat kelengkapan Organisasi SAU yang bersifat tetap sebagai unsur penunjang kelancaran pelaksanaan Tugas SAU;
- (10) Warga Universitas adalah Sivitas Akademika Universitas, Anggota UI, dan Karyawan Universitas;
- (11) Sivitas Akademika Universitas adalah Tenaga Akademik Universitas dan Peserta Didik Universitas;
- (12) *Liaison officer* adalah anggota SAU yang dalam menjalankan fungsinya bertindak sebagai penghubung dua arah antara SAU dengan unit yang menugaskannya.

BAB II ASAS DAN TUJUAN

Pasal 2 Asas

Senat Akademik Universitas berasaskan kepercayaan, integritas, kejujuran, keterbukaan, akuntabilitas, dan kedinamisan.

Pasal 3 Tujuan

- (1) Menjadi organ yang berwibawa dalam menentukan dan menggerakkan pengembangan Universitas Indonesia sesuai dengan visi dan misi Universitas;
- (2) Mendorong pengembangan Universitas Indonesia menjadi organisasi pembelajaran yang bersifat terbuka dan cepat tanggap terhadap perubahan global dalam pendidikan tinggi.

B A B III TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB SAU

Pasal 4

- (1) Menyusun kebijakan akademik Universitas, mengesahkan gelar, serta merancang pengembangan Universitas;
- (2) Menyusun etika akademik dan kebijakan penilaian atas prestasi, kecakapan, dan kepribadian sivitas akademika Universitas;

- (3) Merumuskan norma dan tolok ukur penyelenggaraan Universitas;
- (4) Merumuskan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
- (5) Memberikan persetujuan atas usulan Rektor untuk mendirikan, membubarkan, dan/atau menggabungkan fakultas, departemen, dan program studi;
- (6) Merumuskan tata tertib kehidupan kampus;
- (7) Mengusulkan calon pejabat Rektor yang berasal dari Wakil Rektor kepada MWA-UI, apabila Rektor berhalangan tetap, untuk ditetapkan sebelum dipilih dan diangkat Rektor tetap yang baru untuk masa jabatan berikutnya;
- (8) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan SAU dan menyampaikannya kepada Rektor;
- (9) Melakukan evaluasi diri atas kinerja SAU sekurang-kurangnya sekali dalam setahun;
- (10) Memastikan penerapan norma pengawasan mutu akademik;
- (11) Memberi masukan kepada Menteri sebagai wujud pelaksanaan penilaian atas kinerja MWA-UI;
- (12) Memberi masukan kepada MWA-UI dalam hal pelaksanaan penilaian SAU atas kinerja Pimpinan Universitas dalam bidang akademik;
- (13) Memberi masukan, saran, dan teguran kepada Pimpinan Universitas dalam pengelolaan Universitas di bidang akademik;
- (14) Menyampaikan laporan kinerja anggota SAU kepada Rektor dan Dekan untuk ditindaklanjuti sebagai bahan evaluasi;
- (15) Menyusun laporan tahunan SAU.

B A B IV

WEWENANG, HAK, DAN KEWAJIBAN SAU

Pasal 5

Wewenang SAU

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, SAU memiliki wewenang:

- a. memantau, memastikan, dan mengevaluasi penerapan produk-produk SAU di lingkungan Universitas Indonesia;
- b. mengadakan perbaikan atau perubahan atas rancangan peraturan dan peraturan akademik Universitas;
- c. membentuk Komisi, Panitia Khusus, dan Panitia Kerja yang tugas, wewenang, tata kerja, dan susunan anggotanya ditetapkan oleh SAU;
- d. memberi masukan kepada Pimpinan Universitas dalam penyusunan Rencana Strategis serta Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Universitas;
- e. menetapkan masa reses untuk menyiapkan dan menyusun laporan pertanggungjawaban;
- f. memilih dan mengusulkan anggota MWA yang mewakili SAU dan unsur masyarakat;
- g. meninjau ulang status keanggotaan anggota SAU yang menyimpang dari ketentuan yang berlaku;

- h. menarik kembali anggota SAU di MWA apabila yang bersangkutan, melalui proses penilaian yang dilakukan di Rapat Paripurna, dinyatakan tidak lagi menaati kebijakan SAU;
- i. meminta keterangan kepada Pimpinan Universitas atau yang ditunjuk untuk memberikan penjelasan;
- j. meminta pihak di luar Universitas untuk memberikan masukan.

Pasal 6 Hak SAU

- (1) Mewajibkan anggota SAU untuk menyampaikan permasalahan dan perkembangan di unit kerja masing-masing sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan;
- (2) Mengusulkan RKAT SAU kepada Universitas;
- (3) Meminta anggota SAU *ex-officio* memberikan pandangan dan umpan balik tentang pelaksanaan norma-norma akademik di unit kerjanya dalam Rapat Paripurna SAU apabila diperlukan;
- (4) Menugasi anggota SAU dalam kapasitas masing-masing untuk memastikan penetapan produk normatif SAU menjadi acuan bagi kebijakan akademik di unit kerjanya;
- (5) Mewajibkan anggota SAU yang menjadi anggota MWA untuk mengawal keputusan-keputusan Rapat Paripurna SAU.

Pasal 7 Kewajiban SAU

- (1) Menegakkan dan menjaga citra SAU sebagai organ Universitas yang berwibawa;
- (3) Memelihara kualitas komunikasi timbal balik antarorgan Universitas;
- (4) Menyampaikan kepada MWA hasil penyusunan dan perumusan seperti yang dimaksud pasal 4 ayat (1) sampai dengan ayat (7) untuk ditetapkan;
- (5) Menyusun laporan kegiatan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun;
- (6) Menghadiri sidang terbuka Universitas Indonesia.

B A B V KEANGGOTAAN, HAK, DAN KEWAJIBAN ANGGOTA

Pasal 8 Keanggotaan

- (1) Anggota SAU terdiri atas anggota *ex-officio* yaitu Rektor dan para Wakil Rektor, Dekan Fakultas, Ketua Program Pascasarjana, Kepala Perpustakaan Universitas, serta unsur Fakultas yang terdiri atas 2 (dua) orang Guru Besar dan 2 (dua) orang Tenaga Akademik bukan Guru Besar;
- (2) Penetapan jenis dan jumlah anggota serta pemilihan anggota SAU unsur Fakultas dilakukan seperti yang tercantum di dalam ART-UI tahun 2003 pasal 30 ayat (2) sampai dengan ayat (7);
- (3) Anggota SAU diangkat oleh Rapat Paripurna SAU untuk masa jabatan 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan;

- (4) Anggota *ex-officio* SAU tidak dapat dipilih baik sebagai ketua maupun sekretaris dalam kelengkapan organisasi SAU;
- (5) Ketua SAU tidak dapat merangkap jabatan sebagai Rektor, Ketua Majelis Wali Amanat, Ketua Dewan Guru Besar, atau Ketua Dewan Audit.

Pasal 9 **Persyaratan Keanggotaan**

Persyaratan menjadi Anggota SAU:

- a. memiliki kematangan sikap yang dapat dicermati melalui perbuatan, ucapan, dan tulisan yang etis, jujur, dan bertanggung jawab;
- b. memiliki komitmen kepada Fakultas dan Universitas;
- c. berwawasan luas mengenai pendidikan tinggi;
- d. menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas akademik yang diembannya di tingkat Universitas dan/atau Fakultas;
- e. bersedia menjadi Ketua/Sekretaris SAU, atau menjadi Ketua/Sekretaris Komisi, Panitia Khusus atau Panitia Kerja di SAU;
- f. berstatus Tenaga Akademik tetap, yang menduduki jabatan fungsional akademik sekurang-kurangnya Lektor, atau Asisten Ahli dengan ketentuan telah memiliki gelar Doktor dari universitas terakreditasi, baik dari dalam maupun luar negeri dan telah memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di Universitas.

Pasal 10 **Hak Anggota**

- (1) Mengajukan pernyataan, pertanyaan, saran, dan pendapat baik secara langsung dalam rapat maupun melalui milis SAU;
- (2) Mendapat pengganti biaya transport bila menghadiri rapat-rapat SAU sesuai ketentuan yang berlaku;
- (3) Mendapat penghargaan sesuai ketentuan yang berlaku atas prestasi, kualitas kontribusi, dan tanggung jawabnya yang menonjol dalam melaksanakan tugas-tugas SAU;
- (4) Ketua dan Sekretaris SAU, serta Ketua dan Sekretaris Komisi mendapat imbalan keuangan sesuai ketentuan yang berlaku;
- (5) Menyerahkan hak suara sepenuhnya kepada seorang anggota lain secara tertulis, dengan menggunakan surat bermeterai atau formulir resmi SAU, apabila tidak menghadiri rapat atau karena meninggalkan rapat sebelum waktunya;
- (6) Mewakili anggota lain yang menyerahkan haknya, yang disahkan oleh Pimpinan SAU, sebanyak-banyaknya 2 (dua) orang dalam pemungutan suara;
- (7) Menghadiri sidang terbuka Universitas Indonesia.

Pasal 11 **Kewajiban Anggota**

- (1) Menempatkan diri sebagai *liaison officer* SAU dalam membina hubungan kerja dengan unit-unit akademik di lingkungan Fakultas;

- (2) Melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk kepentingan Universitas;
- (3) Memberikan sumbang pikir dalam rapat-rapat SAU dan sarana komunikasi lain yang diakui oleh SAU secara konstruktif dan etis;
- (4) Mengungkapkan data dan informasi yang dimiliki yang dibutuhkan untuk menghasilkan keputusan yang berkualitas dalam setiap rapat SAU;
- (5) Memastikan Kebijakan Akademik di Senat Akademik Fakultas selaras dan konsisten dengan Kebijakan Akademik Universitas;
- (6) Mensosialisasikan kebijakan SAU kepada sivitas akademika Fakultas melalui Senat Akademik Fakultas;
- (7) Menghadiri setiap jenis rapat SAU sesuai undangan/pemberitahuan resmi dari Sekretariat melalui sarana komunikasi yang diakui SAU;
- (8) Memberitahukan ketidakhadiran pada Rapat SAU secara tertulis melalui sarana komunikasi yang digunakan oleh Sekretariat SAU.

Pasal 12

Pemberhentian dan Pergantian Antarwaktu

- (1) Anggota berhenti antarwaktu karena:
 - a. meninggal dunia;
 - b. menderita hilang ingatan atau berhalangan tetap sehingga tidak dapat melakukan tugas dan kewajibannya sebagai anggota SAU;
 - c. permintaan sendiri secara tertulis kepada pimpinan SAU;
 - d. tidak dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya selama lebih dari 3 (tiga) bulan berturut-turut;
 - e. terkena larangan perangkapan jabatan sebagaimana diatur dalam peraturan yang berlaku;
 - f. tugasnya sebagai *ex-officio* berakhir;
 - g. usulan Fakultas berdasarkan alasan yang dikemukakan secara terbuka di rapat paripurna SAU;
- (2) Pembahasan, pengusulan, dan pemberhentian anggota antarwaktu serta proses pengantiannya dilakukan oleh SAF terkait;
- (3) Anggota yang berhenti antarwaktu digantikan oleh calon yang diusulkan oleh Fakultas dan disahkan oleh Rapat Paripurna SAU untuk sisa masa jabatan anggota SAU yang digantikannya.

B A B VI

KELENGKAPAN ORGANISASI

Pasal 13

Organisasi

SAU memiliki kelengkapan organisasi yang terdiri atas Pimpinan SAU, Komisi, Panitia Khusus, Panitia Kerja, Majelis Kehormatan, dan Sekretariat.

Pasal 14 **Pimpinan**

- (1) Pimpinan SAU ialah alat kelengkapan SAU yang terdiri atas seorang Ketua dan dibantu seorang Sekretaris, yang dipilih oleh dan dari anggota SAU dalam Rapat Paripurna untuk masa jabatan 5 (lima) tahun;
- (2) Pimpinan SAU berhak mengatasnamakan SAU dalam melakukan hubungan dengan organ Universitas Indonesia dan dengan masyarakat luar sepanjang menyangkut kepentingan SAU;
- (3) Atas penggunaan wewenang sebagaimana dimaksudkan pada ayat (2), untuk hal-hal yang dianggap penting, Pimpinan SAU wajib melaporkannya kepada Rapat Paripurna SAU berikutnya;
- (4) Pimpinan SAU berhak mengembangkan organisasi SAU sesuai dengan kebutuhan dan disahkan oleh Rapat paripurna;
- (5) Pimpinan SAU dapat mengundang narasumber yang bukan anggota SAU untuk memberikan masukan atau pendapat mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas SAU;
- (6) Tugas Pimpinan SAU ialah:
 - a. menyusun rencana kerja dan mengadakan pembagian kerja antara Ketua dan Sekretaris,
 - b. menentukan kebijakan kerja sama antarorgan Universitas,
 - c. melaksanakan keputusan Rapat SAU sepanjang menjadi kewajibannya,
 - d. mengkoordinasi pelaksanaan tugas Komisi serta alat kelengkapan SAU lain,
 - e. mengadakan konsultasi dengan Pimpinan Universitas, Pimpinan Organ Universitas yang lain, dan/atau dengan Pimpinan Komisi setiap waktu diperlukan,
 - f. menghadiri Rapat Alat Kelengkapan SAU yang lain apabila dipandang perlu,
 - g. menyelenggarakan Rapat Paripurna SAU sekurang-kurangnya 5 (lima) kali per semester dalam rangka melaksanakan tugasnya;
- (7) Dalam melaksanakan tugas, sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (5), Pimpinan SAU bertanggung jawab kepada SAU;
- (8) Pimpinan SAU tidak diperkenankan merangkap jabatan-jabatan sebagai berikut:
 - a. *Ex-officio* anggota SAU,
 - b. Wakil Dekan,
 - c. Wakil Ketua Program Pascasarjana,
 - d. Direktur dan Wakil Direktur di lingkungan Universitas,
 - e. Ketua dan Sekretaris MWA,
 - f. Ketua dan Sekretaris DGB,
 - g. Ketua Dewan Audit,
 - h. Jabatan-jabatan lain di Universitas Indonesia yang disepakati dalam Rapat Paripurna SAU.

Pasal 15 **Komisi**

- (1) Komisi dibentuk oleh SAU dan merupakan alat kelengkapan SAU yang bersifat tetap;
- (2) Jumlah komisi serta ruang lingkup tugas ditetapkan oleh Rapat Paripurna SAU;

- (3) Setiap komisi dipimpin oleh seorang Ketua dan seorang Sekretaris dengan masa jabatan 1 (satu) tahun dan dapat dipilih kembali;
- (4) Ketua dan Sekretaris Komisi tidak merangkap jabatan struktural baik di tingkat Fakultas, maupun Universitas;
- (5) Jabatan struktural sebagaimana dimaksud pada ayat (4) adalah:
 - a. *Ex-officio* anggota SAU,
 - b. Wakil Dekan,
 - c. Wakil Ketua Program Pascasarjana,
 - d. Direktur dan Wakil Direktur di lingkungan Universitas,
 - e. Ketua dan Sekretaris MWA,
 - f. Ketua dan Sekretaris DGB,
 - g. Ketua dan Sekretaris SAU,
 - h. Ketua Dewan Audit,
 - i. jabatan-jabatan lain di Universitas Indonesia yang disepakati dalam Rapat Paripurna SAU;
- (6) Pada awal masa keanggotaan, SAU menetapkan susunan keanggotaan Komisi dengan mempertimbangkan perimbangan jumlah anggota setiap Fakultas;
- (7) Pada awal masa kepemimpinan SAU yang baru, Ketua dan Sekretaris Komisi dipilih dan ditetapkan dalam Rapat Paripurna yang dipimpin oleh Ketua terpilih dengan menyepakati kriteria calon dan mekanisme pemilihan terlebih dahulu;
- (8) Kriteria dan mekanisme pemilihan Ketua dan Sekretaris Komisi ditentukan oleh anggota Komisi dalam rapat pemilihan;
- (9) Setiap anggota, kecuali Ketua dan Sekretaris SAU, harus menjadi anggota salah satu komisi;
- (10) Setiap Anggota dapat menghadiri Rapat Komisi yang bukan komisinya dengan terlebih dahulu memberitahukan kepada Ketua Rapat;
- (11) Jika diperlukan, dalam menjalankan tugas Komisi dapat meminta bantuan ahli sebagai nara sumber;
- (12) Komisi bertanggung jawab dan melaporkan hasil kerjanya kepada Rapat Paripurna.

Pasal 16 **Panitia Khusus**

- (1) SAU dapat membentuk panitia yang bersifat tidak tetap yang bertanggung jawab kepada SAU;
- (2) Panitia yang dibentuk oleh SAU disebut Panitia Khusus;
- (3) Panitia Khusus terdiri atas seorang Ketua, seorang Sekretaris, dan anggota yang berasal dari anggota lintas Komisi yang dipilih oleh anggota SAU dalam Rapat Paripurna yang dipimpin oleh Ketua SAU;
- (4) Panitia Khusus melaksanakan tugas tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh Rapat Paripurna dan dituangkan dalam Surat Ketetapan Ketua SAU;
- (5) Jika diperlukan, Panitia Khusus dapat meminta bantuan ahli sebagai nara sumber;
- (6) Panitia Khusus bertanggung jawab dan melaporkan hasil kerjanya kepada Rapat Paripurna;

- (7) Panitia Khusus dibubarkan dalam rapat Paripurna SAU setelah hasil kerja Panitia Khusus disahkan oleh Rapat Paripurna;
- (8) Jika dalam waktu yang telah ditetapkan Panitia Khusus belum dapat menyelesaikan tugasnya, Ketua SAU dapat menetapkan perpanjangan masa tugas Panitia Khusus.

Pasal 17 **Panitia Kerja**

- (1) Komisi dapat membentuk panitia yang bersifat tidak tetap yang bertanggung jawab kepada Komisi;
- (2) Panitia yang dibentuk oleh Komisi disebut Panitia Kerja;
- (3) Panitia Kerja terdiri atas seorang Ketua, seorang Sekretaris, dan anggota yang berasal dari anggota Komisi dan dipilih oleh anggota Komisi dalam Rapat Komisi;
- (4) Panitia Kerja melaksanakan tugas tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh Rapat Komisi dan dituangkan dalam Surat Ketetapan Ketua SAU;
- (5) Jika diperlukan, Panitia Kerja dapat meminta bantuan ahli sebagai nara sumber;
- (6) Jika dalam waktu yang telah ditetapkan Panitia Kerja belum dapat menyelesaikan tugasnya, Ketua Komisi dapat mengusulkan kepada Ketua SAU untuk menetapkan perpanjangan masa tugas Panitia Kerja tersebut;
- (7) Panitia Kerja dibubarkan dalam rapat Komisi setelah hasil kerja Panitia Kerja diterima oleh Komisi untuk disahkan oleh rapat Paripurna.

Pasal 18 **Majelis Kehormatan**

- (1) SAU dapat membentuk Majelis Kehormatan yang bersifat tidak tetap yang berjumlah ganjil, sedikitnya 3 (tiga) orang sebanyak-banyaknya 7 (tujuh) orang;
- (2) Anggota Majelis Kehormatan adalah anggota SAU yang dipilih dalam Rapat Paripurna untuk menangani masalah sikap dan perilaku anggota SAU yang bertentangan dengan etika dan moral;
- (3) Majelis Kehormatan melaksanakan tugas tertentu dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh Rapat Paripurna dan dituangkan dalam Surat Ketetapan Ketua SAU;
- (4) Majelis Kehormatan dapat meminta bantuan ahli sebagai nara sumber;
- (5) Majelis Kehormatan memberikan laporan hasil kerjanya kepada Paripurna SAU.

Pasal 19 **Sekretariat**

- (1) Sekretariat SAU dikoordinasi oleh Sekretaris SAU;
- (2) Sekretariat SAU melaksanakan tugas-tugas administratif untuk menunjang pelaksanaan tugas Pimpinan dan Anggota SAU;
- (3) Sekretariat SAU mempergunakan sarana komunikasi resmi, antara lain surat-menyurat, telepon, faksimile, *e-mail*, *sms*, *mms*, dan sarana komunikasi resmi lainnya.

B A B VII

HUBUNGAN KONSULTATIF DI ANTARA SESAMA ORGAN UNIVERSITAS

Pasal 20

- (1) Hubungan antara SAU dengan organ Universitas yang lain dilaksanakan dalam bentuk:
 - a. pertemuan antara Pimpinan SAU bersama sejumlah anggota SAU yang ditunjuk Pimpinan dan/atau melalui Rapat paripurna, dengan Pimpinan organ Universitas yang lain,
 - b. pertemuan antara Pimpinan SAU bersama Pimpinan unsur alat kelengkapan SAU, yang ruang lingkup tugasnya terkait dengan pokok masalah yang dibahas, dengan Pimpinan organ Universitas lainnya;
- (2) Pertemuan, sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1), dapat dilakukan atas prakarsa SAU diwakili oleh Pimpinan SAU, dan/atau tindakan proaktif yang dapat dilakukan SAU untuk menghadiri undangan dari organ lain yang dinilai relevan dengan tugas SAU;
- (3) Dalam melakukan pertemuan, SAU menerbitkan protokol dan prosedur tertulis yang disahkan dalam Rapat Paripurna;
- (4) Untuk melakukan pertemuan dengan Fakultas/Program Pascasarjana, SAU memberdayakan anggota SAU *ex-officio* yang terkait;
- (5) Hasil pertemuan, sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1), disusun dalam bentuk catatan tertulis dan dilaporkan dalam Rapat Paripurna.

B A B VIII

RAPAT

Pasal 21

Jenis Rapat

Jenis Rapat SAU:

- a. Rapat Paripurna, yang dihadiri oleh anggota SAU dan dipimpin Ketua SAU, bertujuan untuk mengambil keputusan dan membuat ketetapan;
- b. Rapat Komisi, yang dihadiri anggota Komisi dan dipimpin Ketua Komisi, bertujuan membahas masalah-masalah yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja SAU;
- c. Rapat Panitia Khusus, yang dihadiri anggota Panitia Khusus dan dipimpin Ketua Panitia Khusus, bertujuan membahas masalah-masalah khusus yang ditetapkan oleh Rapat Paripurna;
- d. Rapat Panitia Kerja, yang dihadiri anggota Panitia Kerja dan dipimpin Ketua Panitia Kerja, bertujuan membahas masalah-masalah yang ditetapkan oleh Rapat Komisi.

Pasal 22

Tata Cara Rapat

- (1) Anggota menghadiri rapat berdasarkan undangan yang disampaikan oleh Sekretariat SAU melalui sarana komunikasi SAU;

- (2) Sebelum menghadiri rapat, setiap Anggota menandatangani daftar hadir;
- (3) Pimpinan membuka rapat sesuai dengan waktu yang ditentukan;
- (4) Jika pada waktu Rapat dibuka jumlah anggota yang hadir tidak/belum mencapai kuorum, pelaksanaan rapat ditunda selama 15 menit;
- (5) Setelah batas waktu 15 menit berlalu, rapat dapat dimulai meskipun jumlah anggota yang hadir belum mencapai kuorum;
- (6) Dalam keadaan tidak memenuhi kuorum, rapat tidak dapat mengambil keputusan;
- (7) Jika Ketua SAU berhalangan hadir dalam Rapat Paripurna, Sekretaris SAU membuka rapat dan menunjuk seorang anggota untuk memimpin rapat tersebut;
- (8) Jika Ketua Komisi berhalangan hadir dalam Rapat Paripurna Komisi, Sekretaris Komisi membuka rapat dan menunjuk seorang anggota untuk memimpin rapat tersebut;
- (9) Jika Ketua Panitia Khusus berhalangan hadir dalam Rapat Panitia Khusus, Sekretaris Panitia Khusus memimpin rapat tersebut;
- (10) Jika Ketua Panitia Kerja berhalangan hadir dalam rapat, Sekretaris Panitia Kerja memimpin rapat tersebut.

Pasal 23

Pengambilan Keputusan

- (1) Pengambilan keputusan pada rapat SAU dilakukan sesuai dengan pasal 3 Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia;
- (2) Pemungutan suara pada rapat SAU dilakukan sesuai dengan pasal 4 Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia;
- (3) Selain dengan surat kuasa bermeterai cukup dan sah, kerterwakilan berdasarkan surat kuasa juga dapat dilakukan dengan menggunakan surat kuasa resmi yang diterbitkan oleh SAU, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik;
- (4) Keterwakilan melalui surat kuasa bukan merupakan pengganti kehadiran dalam setiap jenis rapat.

BAB IX

PEMANFAATAN PRODUK

Pasal 24

- (1) Produk SAU adalah semua Keputusan hasil Rapat Paripurna, baik berupa rumusan norma-norma maupun nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, serta risalah rapat-rapat SAU;
- (2) Produk-produk SAU digunakan sebagai acuan kebijakan akademik oleh semua organ-organ Universitas;
- (3) Produk yang dapat dipublikasikan adalah semua kebijakan normatif dan laporan berkala;
- (4) Setiap anggota SAU bertindak secara aktif mendiseminasikan semua produk-produk SAU kepada SAF;
- (5) Diseminasi produk yang ditujukan untuk kepentingan Universitas dilakukan melalui koordinasi antara Sekretariat SAU dengan organ-organ Universitas yang terkait.

BAB X SANKSI

Pasal 25 Penilaian Kinerja

- (1) Penilaian kinerja merupakan dasar dari pengenaan sanksi;
- (2) Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan atas:
 - a. pemenuhan kewajiban sebagaimana diatur pada pasal 11,
 - b. evaluasi kehadiran dalam semua jenis rapat dan/atau kegiatan bersama lainnya,
 - c. sumbang pikir konstruktif dan etis yang diberikan,
 - d. hasil evaluasi diri yang diberikan sesuai permintaan Pimpinan SAU;
- (3) Penilaian kinerja dilakukan oleh Pimpinan SAU dan dapat dilakukan dengan meminta informasi dari Pimpinan Komisi.

Pasal 26 Pengenaan Sanksi

- (1) Sanksi dikenakan dengan tujuan untuk menegakkan wibawa SAU atas pelanggaran tata tertib yang dilakukan oleh anggota SAU;
- (2) Sanksi dikenakan berdasarkan hasil penilaian kinerja anggota atau pimpinan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab seperti yang diatur dalam pasal 11 serta pasal 14 ayat (6) dan (7) bagi Pimpinan SAU;
- (3) Ketua SAU akan memberikan teguran tertulis dengan tembusan kepada pihak yang menugaskan anggota SAU bilamana yang bersangkutan: (1) tidak hadir 3 (tiga) kali berturut-turut dan/atau kehadirannya di bawah 30% dalam kurun waktu 6 (enam) bulan dalam setiap jenis rapat tanpa surat pemberitahuan, dan/atau (2) dalam kurun waktu yang sama tidak pernah memberikan sumbang pikir secara konstruktif, baik verbal maupun tulisan dalam rapat-rapat SAU atau kegiatan bersama lainnya;
- (4) Sanksi dapat dilakukan secara bertahap:
 1. Dalam Rapat Paripurna pada akhir bulan ke 6 (enam) tersebut dalam ayat (3) Pimpinan SAU mengungkapkan hasil evaluasi kinerja anggota SAU;
 2. Pimpinan SAU memberikan 3 (tiga) kali teguran tertulis sebagaimana dimaksudkan pada ayat (3) kepada yang bersangkutan;
 3. Setelah mendapat persetujuan SAF melalui Dekan terkait, Pimpinan SAU mencabut hak-hak yang bersangkutan sebagai Anggota SAU apabila Pimpinan SAU menilai yang bersangkutan tidak menunjukkan perbaikan kinerja dalam waktu 3 (tiga) bulan setelah diberikan 3 (tiga) kali teguran tertulis;
- (5) Anggota berhak mengajukan pembelaan sebelum sanksi dikenakan.

BAB XI
KETENTUAN PERALIHAN DAN PENUTUP

Pasal 27
Ketentuan Peralihan

- (1) Dalam keadaan mendesak, Rapat Paripurna dapat diusulkan oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) anggota;
- (2) Sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) anggota dapat mengajukan usul perubahan Tata Tertib SAU;
- (3) Pengesahan Perubahan Tata Tertib SAU diputuskan melalui Rapat Paripurna;
- (4) Perubahan Tata Tertib SAU memperhatikan keselarasan isi dengan peraturan yang lebih tinggi;
- (5) Hal lain yang belum diatur di dalam ketentuan ini akan dituangkan dalam Ketetapan SAU, dan akan menjadi Addendum Tata Tertib ini.

Pasal 28
Ketentuan Penutup

- (1) Agar setiap Organ Universitas mengetahui, Tata Tertib ini dapat disebarluaskan ke seluruh Organ Universitas di lingkungan Universitas;
- (2) Tata Tertib SAU ini berlaku sejak tanggal ditetapkan;
- (3) Dengan berlakunya Tata Tertib SAU ini, maka Tata Tertib SAU yang sudah ada sebelumnya dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : Depok
Pada tanggal : 16 Februari 2007

SENAT AKADEMIK UNIVERSITAS
INDONESIA
KETUA,

Prof. Dr. Ir. Tommy Ilyas, M.Eng.
NIP. 130 675 142

LAMPIRAN
NASKAH AKADEMIK

**Tatanan Organisasi : ' Learning Organization'
Bagi Tata Tertib SAU-UI**

Tatanan Organisasi : ' Learning Organization' Bagi Tata Tertib SAU-UI*

1. Landasan Pemikiran:

Proses reformasi Universitas Indonesia (UI) yang sedang berjalan sesuai dengan PP 152/2001 merupakan upaya mentransformasi UI sebagai universitas riset terkemuka di Indonesia dengan posisi yang diperhitungkan dalam kancah pendidikan tinggi di dunia. Dengan posisi UI kini pada ranking 250, menurut *'The Times Higher Education Rankings'*, UI harus senantiasa mengupayakan perbaikan agar posisi UI dapat terus meningkat. Untuk mewujudkan visi UI menjadi universitas riset terkemuka berarti UI perlu baik (1) tanggap mendapatkan informasi mengenai perkembangan mutakhir di bidang riset unggulannya, juga (2) dapat mengantisipasi apa terobosan riset baru apa yang bernilai bagi kemajuan kemanusiaan. Karena itu, UI harus mampu memperhatikan serta mengambil sikap antisipatif maupun proaktif terhadap kondisi lingkungan eksternal UI. Konsekuensinya, UI harus bersedia melakukan perubahan internal organisasi yang dapat segera memproses dan menggunakan seoptimal mungkin informasi mengenai kondisi eksternal agar dapat segera meraih kesempatan berkembang, beradaptasi, dan mengantisipasi perkembangan dan dinamika kondisi eksternal.

Kondisi lingkungan eksternal menunjukkan intensitas dan kecepatan perubahan yang tinggi dan karenanya tatanan, sistem, dan budaya organisasi yang perlu dikembangkan oleh UI adalah tatanan, sistem, dan budaya organisasi yang kondusif terhadap bukan saja proses adaptasi tetapi juga proses antisipasi terhadap perubahan. Untuk itu UI perlu menata organisasinya yang memungkinkan *'information-flow'* secepat mungkin, baik antarorgan di dalam UI maupun dengan lingkungan eksternal UI.

Sejumlah perubahan eksternal penting yang menjadi tantangan UI memerlukan tindakan tepat segera. UI perlu membuka mata dan mampu mengkoreksi diri agar eksistensinya dapat berlanjut. Pada tataran internasional proses globalisasi, khususnya di bidang pendidikan, intensitas perubahan sangat tinggi. Institusi pendidikan internasional kini lebih mudah merekrut baik tenaga akademik maupun calon mahasiswa terbaik tanpa batasan negara dan bangsa, bahkan menciptakan satelit institusinya di Indonesia. Bagi staf pengajar maupun calon mahasiswa alternatif bergabung dengan institusi pendidikan dengan kualitas taraf internasional lebih mudah dan terbuka lebar. Terlebih lagi dengan kehadiran teknologi informasi dan penerbangan yang makin memperkecil jarak.

Pada tataran nasional, UI menghadapi tantangan persaingan yang makin ketat dengan institusi pendidikan tinggi lainnya yang berkembang di Indonesia. Institusi pendidikan swasta makin menjamur. Institusi ini memiliki berbagai sumber daya dan kemampuan bersaing tinggi tanpa diwarnai oleh warisan budaya internal organisasi birokratis pemerintahan seperti UI. Ini perlu diperhitungkan oleh UI.

* Tulisan ini dibuat sebagai landasan naskah Akademik perubahan Tata-Tertib SAU untuk dipergunakan sebagai bahan internal bagi anggota SAU saja. Masukan gagasan dan pemikiran diberikan oleh semua anggota Pansus Tat-tib SAU yaitu Damona Poesawardaja, Tien Hanayani Nafi, Bambang Serghi, Eko Prasajo, FX Rahyono, Reni Hawadi, Rudolf B Matindas, Safri Nugraha, Salim Siagian, Riga Adiwoso Suprpto. Tanggung jawab sepenuhnya atas kesalahan interpretasi serta penyampaian pendapat berada di tangan penulis Riga Adiwoso Suprpto.

Selain itu, persaingan pasar terhadap kualitas lulusan institusi pendidikan tinggi makin ketat. Perhatian pasar kini, selain pada kompetensi teknikal dan analisis (*hard-skills*), juga makin mempersoalkan kompetensi hubungan antarmanusia (*soft-skills*) yang berlandaskan integritas moral seseorang. Berbagai institusi maupun perusahaan taraf internasional menyadari bahwa dalam kompetensi teknikal dan analisis sumber daya manusia Indonesia tidak kalah dengan negara lain, namun persoalan yang terutama mengganjal justru pada ranah kompetensi hubungan antarmanusia (*soft-skills*) dan terutama integritas moral. Hal ini erat berkaitan dengan makin menguatnya tuntutan kesadaran akan hak asasi manusia dalam institusi-institusi internasional.

Tantangan internal UI kini berbalik pada sejumlah pertanyaan mendasar UI sebagai institusi pendidikan tinggi:

- Bagaimana menciptakan lingkungan pembelajaran bagi mahasiswa agar dapat siap menghadapi masa depan bukan atas dasar kaidah-kaidah masa lalu?
 - Apakah yang ingin ditingkatkan adalah kemampuan UI menanggapi kondisi eksternal ataukah membentengi diri dari pengaruh kondisi eksternal ini?
- Bagaimana menjadikan UI '*a learning institution without wall*'?
 - Apakah dapat menciptakan kedekatan dengan dunia nyata yang bersifat kekinian tetapi dapat sekaligus melihat jauh ke depan?
- Benarkah UI dalam 5 tahun ini telah menjalani reformasi?
 - Apakah tatanan baru UI merupakan sekedar penambahan organ/unit dalam UI tetapi 'arus-kerja', 'arus-informasi', 'arus-wewenang' dan 'arus-sumber daya' tetap diwarnai oleh sistem organisasi birokratis, yang faktor 'kekuasaan' dominan dalam proses kerja ?
 - Mengapa nampak sikap 'skeptis terhadap perubahan', dan '*fractionist*' nampak mewarnai proses kerja di organ-organ UI?

Secara organisatoris UI menghadapi tantangan yang belum juga terselesaikan, yaitu menciptakan UI sebagai institusi yang terintegrasi. Proses sedang berjalan namun UI kini masih merupakan 13 fakultas bahkan belasan program pendidikan bergelar yang 'lari' sendiri-sendiri dengan kaidah/norma masing-masing. Bahkan, apakah UI sudah merupakan kumpulan fakultas atau federasi masih sering dipertanyakan. Dapat dikatakan yang berkembang adalah berbagai slogan dan wacana dengan kepelikan tinggi untuk dapat memperoleh terobosan keluar dari kondisi *myopic* kini. Ini menuntut kemampuan semua pihak di dalam UI sendiri untuk baik memahami esensi proses perubahan yang diperlukan, maupun kerja keras melaksanakan perubahan tersebut.

Sejak 2001 UI telah berupaya untuk menata organisasi ke arah yang lebih bersifat kondusif untuk integrasi, dan proses reformasi ini terus berlangsung. Namun, perubahan khususnya dalam 'cetak fikir' (*mindset*) masih perlu dilakukan.

2. Kondisi Tatanan Organisasi UI kini:

Tatanan organisasi mekanistik seperti tatanan birokratis Weberian di era Fordianism merupakan organisasi tinggi '*tall organization*' dengan 'arus kewenangan' yang bersifat dari atas ke bawah '*top-down*' dengan deskripsi tugas '*job description*' yang ketat dan

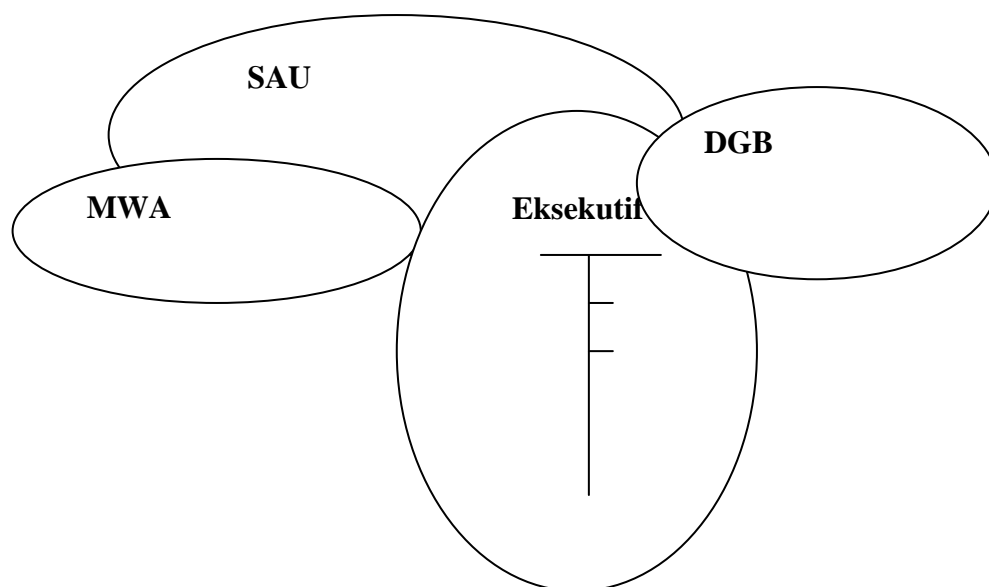
kaku. Tatanan demikian selanjutnya mengekang inovasi serta keterbukaan maupun keinginan institusi untuk terus-menerus melakukan perbaikan dan responsif terhadap lingkungan luar. Tatanan demikian menekankan kepatuhan pada atasan dan membawa efek samping ketergantungan tinggi terhadap perintah dan petunjuk atasan dan menciptakan budaya *safety players* untuk terus dapat naik dalam jenjang hierarki organisasi. Birokrasi tidak lagi dilihat sebagai sarana tetapi tujuan. Selain itu, tantangan birokratik demikian menciptakan penyekatan antarorgan/antarunit di mana setiap unit memiliki tujuan, sasaran, dan kepentingan tersendiri tanpa mengindahkan organ/unit lainnya, ataupun sasaran maupun misi dan visi keseluruhan organisasi. Prinsip yang berlaku adalah kepatuhan minimal untuk berkoordinasi dan berkomunikasi. Karenanya, timbul tingkat kebutuhan akan sistem kontrol yang ketat dan deskripsi kerja yang sangat rinci. Ini memiliki implikasi tingkat formalitas yang tinggi sehingga kekakuan dalam proses kerja terjadi.

Faktor-faktor di atas nampaknya telah disadari UI menjadi kendala selama ini, sehingga peralihan menjadi BHMN dengan ketentuan PP 152/20001 merupakan langkah reformasi untuk melakukan proses *reengineering* dalam tatanan organisasi UI. Secara konkrit, pucuk pimpinan dan pengambil keputusan utama UI tidak lagi diletakkan dan melekatkan pada kedudukan rektor dan pimpinan eksekutif saja. UI telah mengubahnya ke arah struktur organisasi dengan tim manajemen puncak '*top management team*' sebagai suatu bentuk tata-pamong '*governance*' yang memungkinkan pelaksanaan **check-and-balances** dengan **koordinasi lateral** antara MWA-SAU-Eksekutif. Dengan kata lain, **kewenangan serta tanggung-jawab dalam penentuan kebijakan serta strategi UI tidak tertumpu pada posisi eksekutif semata**, tetapi menyebar di ketiga organ tim manajemen puncak tersebut.

Tantangan utama dengan kehadiran tiga organ ditambah dengan Dewan Guru Besar pada tim manajemen puncak adalah efektifitas proses koordinasi, konsultasi, dan kerja sama yang saling mendukung agar integrasi kuat tercipta. Konsekuensinya, prinsip-prinsip dasar dari tata pamong yang baik suatu tim pimpinan puncak perlu direalisasikan, yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kejujuran.

Modal atau aset utama struktur organisasi UI yang berbentuk tim pimpinan puncak ini secara hakiki merupakan fondasi kuat dan kondusif sebagai tata pamong yang bersifat transparan karena pada dasarnya pada tiap organ unsur eksekutif dihadirkan. Komposisi MWA nampak sebagai bentuk organ berbasis konstituen yang di dalamnya duduk anggota SAU, Eksekutif/Rektor, Menteri Pendidikan, wakil dari unsur masyarakat maupun mahasiswa dan karyawan yang memiliki kepentingan atas keberlanjutan UI sebagai institusi yang berasaskan **"kemandirian moral untuk membangun perguruan tinggi sebagai kekuatan moral dalam pembangunan masyarakat yang demokratis dan mampu bersaing secara global"** (PP 152/2000, Bab III, Pasal 3, juncto a).

Bagan 1:



Kunci permasalahan kini adalah bagaimana agar struktur organisasi yang telah diciptakan dapat didukung oleh sistem dan sumber daya yang mampu memberdayakan setiap organ agar efektif bekerja untuk mencapai visi dan menjalankan misi UI? Lebih spesifik lagi, bagaimana SAU dapat bekerja dengan sistem yang prima untuk mendukung proses integrasi UI sebagai satu kesatuan institusi pendidikan tinggi?

3. Kedudukan , Peran, dan Proses Kerja SAU

Komposisi SAU terdiri dari anggota *ex-officio* serta anggota dari tiap fakultas yang secara langsung berkepentingan terhadap kondisi akademik UI sebagai aktivitas inti dan esensi tugas UI. Dengan kata lain, modal dasar untuk menciptakan baik proses kerja yang berlandaskan keterbukaan maupun proses senantiasa mengalami pembelajaran secara struktur formal telah ada. Kunci persoalannya adalah bagaimana struktur ini didukung oleh sistem pengaturan baik arus kerja, arus wewenang, arus informasi, dan arus sumber daya yang dapat memperkecil kemungkinan kesalahan dalam baik pengambilan keputusan berupa kebijakan maupun strategi implementasinya?

Secara strategis organ SAU sebagai titik persimpangan '*junction*' dan sekaligus menjembatani *ex-officio* yang melaksanakan tugas pimpinan sehari-hari, MWA yang mensyahkan kebijakan dan strategi UI, wakil-wakil dosen yang merupakan pelaksana dari inti kegiatan UI sebagai lembaga pendidikan tinggi menjadi organ yang **anggotanya berfungsi sebagai 'liaison-officers'** bagi induk organ masing-masing anggota. Sebagai titik persimpangan maka SAU seharusnya menjadi wadah yang kuat. Pemberdayaan SAU dapat dilakukan bila SAU sendiri menyadari peran utamanya di UI. SAU adalah salah satu organ penentu kehidupan UI sebagai institusi pendidikan.

SAU sebagai organ perlu menjadi arif dan bijak. Setiap keputusan yang diambil perlu berlandaskan pemikiran yang matang dan mendalam. Keputusan perlu mempertimbangkan dampak jangka panjang. Khususnya, berkaitan dengan tingkat kualitas dan integritas UI sebagai insitusi pendidikan. Karenanya, SAU perlu menjaga arus

informasi terus-menerus '*continuous information flow*' yang dapat mengoreksi dan mengkritisi keputusan SAU, sehingga koreksi ini dapat dilakukan. Agar arus informasi lancar diperlukan keterbukaan, kesediaan, dan terutama kemauan untuk berbagi saran, fikiran yang tertuju dan terfokus pada kepentingan dan kebaikan institusi UI, bukan kepentingan diri dan kekuasaan individu.

Bagaimana prinsip-prinsip yang ingin ditegakkan di UI dapat diimplementasikan secara konkrit menuntut tatanan organisasi yang kondusif bagi keterbukaan antaranggota SAU dan terutama antarorgan tim pimpinan puncak tersebut. UI memerlukan suatu tatanan organisasi yang dapat inovatif dalam pemikirannya untuk memecahkan permasalahan, tanggap terhadap perubahan, dan memiliki kemauan untuk senantiasa memperbaiki diri. Ini berarti, di satu sisi diperlukan fleksibilitas tanpa melakukan kompromi atas jati-dirinya, di sisi lain diperlukan kejelasan nilai-nilai dan norma yang dianut dan diterima anggota organisasi tersebut. Kejelasan nilai dan norma menjadi, baik referensi maupun batasan bagi tindakan individu anggota organisasi, senafas dengan apa yang menjadi etika moral yang melandasi hakekat kehadiran organisasi tersebut. Tatanan yang nampaknya sesuai dengan tuntutan ini adalah organisasi pembelajaran '*learning organization*'.

4. Learning Organization 'Organisasi Pembelajaran'

Organisasi pembelajaran secara metaforik diibaratkan sebagai 'otak'. Tatanan ini lebih merupakan suatu cetak-fikir '*mind-set*' dari anggota organisasi tersebut, daripada penentuan pembagian kerja dan kekuasaan '*division of labor and division of power*'. Artinya, selain mampu belajar dari pengalaman (*learning*) atas dasar prinsip **single-loop** juga mampu secara terus-menerus menciptakan proses cara belajar '**learn how to learn**', atas dasar prinsip **double-loop**. Dengan kata lain, fokus dari organisasi ini adalah agar senantiasa inovatif tanpa kehilangan jati-diri, dan sekaligus dapat **saling-mengisi antarorgan** agar dapat menghadapi, serta sesegera mungkin memperoleh manfaat pembelajaran dari kondisi eksternal dan memperbaiki sistem norma dalam organisasi.

Prinsip pembelajaran *double-loop* berbeda dengan prinsip *single-loop* (lihat lampiran 1). Proses *single-loop* adalah pada hakekatnya adalah kemampuan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan sesuai dengan suatu kumpulan ketentuan/norma bertindak yang telah dibentuk atau ditentukan sebelumnya '*basic cybernetics*'. Pada proses *double-loop*, selain kemampuan seperti yang dimiliki dalam proses *single-loop*, masih memiliki kemampuan mengkritisi dan kemudian menyempurnakan ketentuan/norma bertindak yang telah ditentukan agar senantiasa relevan dengan kondisi kekinian tanpa melepaskan nilai-nilai dasar organisasi '*complex cybernetics*'.

Dengan mengambil metafora "otak", maka sifat organisasi adalah kerja tim yang kompak. Kekompakan ini bukan didasari pada kesesuaian bebas dari silang-pendapat. Justru sebaliknya. Kekompakannya didasari kesepakatan untuk menggali sebanyak mungkin perbedaan opini dan persepsi agar dapat mencari solusi terbaik. Landasan utamanya adalah:

- (1) berkehendak untuk **berbagi informasi** dan pengetahuan sehingga ada proses belajar dari pengalaman pihak lain. Ada keterbukaan dan kejujuran dalam berkomunikasi;

- (2) mendukung dan **menghargai keterbukaan dan reflectivity** dan melihat “kekeliruan¹” ‘*legitimate error*’ serta “ketidakpastian” sebagai hal yang tidak dapat dihindarkan dalam lingkungan yang kompleks sehingga anggota organisasi dapat menghadapi ketidakpastian secara konstruktif. Dengan kata lain, belajar dari kekeliruan sebagai sumber pengetahuan dan kebijakan;
- (3) mengetengahkan pentingnya **eksplorasi berbagai sudut pandang atau perspektif yang berbeda** ‘*framing and reframing issues/problems in open-ended way*’² dan memperbolehkan hadirnya debat dan konflik yang konstruktif sehingga dapat melihat permasalahan dari berbagai dimensi;
- (4) menghindari penstrukturan tindakan dalam lingkup terorganisasi. Ini dilakukan dengan **mementingkan tindakan yang mencari tahu** ‘*inquiry-driven action*’ sehingga inteligensia dan arah dapat muncul dari proses pengorganisasian itu sendiri yang bersifat berlanjut. Ini memungkinkan organisasi mengikuti perubahan yang terjadi melalui **proses bottom-up dalam perencanaan**;
- (5) memberikan batasan yang jelas melalui kejelasan nilai inti, jabaran norma, dan standard yang menjadi **sentral dalam proses pembelajaran untuk belajar**. Setiap kali dapat dikritisi relevansi dan kebutuhan norma dan standard sebagai panduan untuk bertindak sehingga perbaikan dan penyempurnaan dapat dilakukan. Dengan kata lain, ketentuan norma/standard menjadi panduan penting untuk menentukan batasan dalam sistem perilaku, tetapi bukan sebagai sasaran spesifik yang akan dicapai;
- (6) menentukan norma/standard dengan memberi fokus pada menggali dan mempertanyakan apa saja kendala penerapan norma. Ini memungkinkan diketengangkannya berbagai **pemilihan menentukan batasan bukan pemilihan tujuan** ‘*a choice of limits rather than just a choice of ends*’ Dengan kata lain fokuskan pada apa yang ingin dihindarkan bukan target yang ingin dicapai melalui **proses eksplorasi dan reaffirmasi** terhadap sistem norma dalam organisasi;
- (7) menyadari kebutuhan akan “**intervensi**” dan menciptakan struktur dan proses organisasi untuk dapat menerapkan ke empat prinsip-prinsip di atas.

Melalui proses yang menghargai perbedaan-pendapat, kritikan, dan mampu melihat mana yang “essensial” dan mana yang “redundant” merupakan persyaratan penting untuk kekompakan. Ini berarti, (1) menghargai pemikiran yang tetap berlandaskan prinsip moral etis universal walaupun di luar kebiasaan ‘*thinking-outside-the box*’, (2) berkehendak menciptakan inovasi dalam pemikiran, (3) senantiasa siap melakukan penyempurnaan secara konseptual maupun operasional dengan melihat ke masa depan, dan (4) mau belajar dari pengalaman masa lalu tetapi tidak kaku terikat untuk pemertahanan kondisi yang dianggap benar di masa lalu.

Organisasi pembelajaran dilihat melalui kekompakan anggota di atas akan dapat mengembangkan kemampuan:

¹ sebagaimana disampaikan Rudolph Matindas (2006) , agar dibedakan antara kesalahan yang merupakan ‘kekeliruan’ yaitu kesalahan karena ketidak-tahuan, dengan ‘kebodohan’ sebagai kesalahan karena tidak mau tahu dan dengan ‘kebejatan’ kesalahan yang sengaja atas dasar niat melakukan keburukan.

² Morgan, Gareth (1998) , hal. 121.

- (1) melakukan "*scanning*" dan antisipasi pada perubahan lingkungan luar melalui proses informasi yang aktif;
- (2) mempertanyakan, menantang, dan mengubah norma-norma pelaksanaan yang dilandasi oleh kemampuan anggota memahami dengan mendalam asumsi, kerangka berfikir, dan norma yang menuntun kegiatan yang dilakukan;
- (3) memupuk keterbukaan terhadap organisasi yang berkembang.

Kemampuan pertama berkaitan dengan kemampuan menganalisis dan memperhatikan lingkungan luar organisasi. Kemampuan ini diperlukan agar sedini mungkin mendeteksi tanda-tanda yang menunjukkan pergeseran kecenderungan dan pola-pola di lingkungan luar. Ini diperlukan agar dapat menciptakan berbagai kemungkinan yang inovatif. Artinya, memiliki keterampilan baik secara kognitif, intuitif, maupun emosional dan "*tactile*" agar dapat membayangkan dan mengantisipasi berbagai bentuk masa depan dengan bertindak tepat dalam kekinian sehingga masa depan yang dibayangkan terealisasi.

Kemampuan kedua berkaitan dengan kemampuan berfikir kritis secara aktif serta berani mengambil keputusan untuk melakukan perubahan bila diperlukan melalui proses "*self-reflective*" yaitu mengolah ulang kerangka berfikir yang digunakan. Ini dapat menghindari kondisi "*status quo*" yaitu sikap menerima realitas kini sebagai realitas yang tidak dapat ditawar-tawar. Untuk dapat belajar dan berubah maka harus mampu menantang dan mengubah aturan main baik pada tataran strategik maupun tataran operasional. Artinya, (1) dapat menggali secara mendalam bukan di permukaan saja, (2) memeriksa modus pelaksanaan kini untuk mencari yang lebih baik, (3) menciptakan wacana, cetak fikir, dan nilai yang memprioritaskan proses pembelajaran untuk dapat berubah dengan baik.

Berkaitan dengan ini organisasi dituntut (1) dapat menciptakan budaya yang mendukung proses perubahan dan keberanian mengambil risiko; (2) mengapresiasi gagasan bahwa dalam kondisi perubahan eksternal yang cepat tingkat ketidakpastian tinggi, (3) memahami bahwa munculnya permasalahan dan kekeliruan tidak dapat dihindarkan; (4) mempromosikan keterbukaan yang menunjang proses dialog dan mengekspresikan sudut pandang yang mungkin bertentangan; (5) menyadari bahwa kekeliruan berguna sebagai sumber pembelajaran; (6) menyadari bahwa pembelajaran yang murni berdasarkan tindakan sehingga organisasi membuka kesempatan untuk mendukung eksperimen dan upaya coba-coba sehingga dapat belajar sambil berjalan secara produktif.

Kemampuan ketiga berkaitan dengan kemampuan bertindak secara desentralistis secara tepat sehingga intelegensia dan pengetahuan organisasi berkembang. Pengertian desentralisasi di sini berkaitan dengan bentuk manajemen organisasi yang menekankan pada kesadaran pada visi, nilai, norma, dan batasan sebagai titik referensi yang memandu perilaku. Ini berbeda dengan manajemen organisasi yang arahan dan kepemimpinannya memfokuskan pada kontrol dari atas ke bawah dengan target, sasaran dan tujuan spesifik. Karena titik referensi penting maka perlu didefinisikan dengan baik yang memberikan ruang gerak untuk berbagai tindakan dan perilaku, sehingga memungkinkan organisasi belajar dari kekeliruan. Tujuan lahir dari proses yang lebih fundamental yaitu proses eksplorasi, memahami dengan mendalam nilai-nilai organisasi yang dianut, dan terbuka untuk mengubah norma tindakan. Nilai-nilai inti sebagai titik referensi bertindak menciptakan koherensi dengan ruang gerak yang luas.

Secara konkrit, ini berarti dalam proses pengambilan keputusan kolektif maka kebijakan yang sedang diproses selalu dites tingkat ketepatan dan kemungkinan untuk implementasi. Dokumen diedarkan pada anggota untuk dikritisi dan diperbaiki. Bila seseorang tidak sepakat, maka dapat dan bebas melakukan perbaikan terhadap dokumen dan kemudian diedarkan lagi. Proses ini memungkinkan eksplorasi nilai, premis, dan rincian yang melandasi proses interpretasi dan inferensi dari berbagai sudut pandang, sehingga konsensus terbentuk yang memuaskan semua pihak dan dengan sendirinya batasan parameter tercipta. Intinya agar dapat menggerakkan proses mengembangkan perbedaan pendapat untuk dapat menciptakan konsensus. Ini menghindarkan sistem pengambilan suara (voting).

Dalam proses tersebut ditekankan pada pentingnya memahami batasan untuk bertindak, karena proses pembelajaran perlu dipandu oleh norma inti pelaksanaan tetapi di sisi lain, norma inti pelaksanaan ini juga terus-menerus ditantang. Batasan perilaku untuk bertindak penting untuk menghindarkan gangguan-gangguan terhadap kondisi yang tidak diinginkan dalam proses desentralisasi. Batasan perilaku untuk bertindak ini harus selalu dibahas agar tepat.

Agar organisasi dapat menjadi 'self-organization' prinsip-prinsip tatanan holografik dilihat perlu diperhatikan, yaitu:

- (1) membangun **'keseluruhan organisasi' didalam setiap bagian**. Ini berarti bahwa (1) visi, sistem nilai, dan hakekat kehadiran organisasi tertanam di setiap organ dan anggota organisasi sehingga memahami dan mengendapkan dengan baik misi dan sasaran yang dituju organisasi secara menyeluruh. (2) apresiasi terhadap visi dan aspirasi serta nilai inti, norma pelaksanaan, dan berbagai dimensi budaya korporasi menciptakan kapasitas/kemampuan individu dalam organisasi untuk bertindak selaras dan demikian rupa sehingga merepresentasikan keseluruhan organisasi bukan kepentingan diri;
- (2) menciptakan **"*networked intelligence*"** yaitu mengembangkan sistem informasi yang tepat yang dapat diakses dari berbagai titik sehingga setiap anggota menjadi peserta dalam mengembangkan 'memori dan inteligensia organisasi'. Ini memupuk kepemilikan bersama melalui cetak fikir yang dimiliki organisasi. Ini selanjutnya akan memungkinkan struktur organisasi menjadi besar tetapi tiap unit dapat mereproduksi sendiri dengan 'imprint' dari budaya, karakteristik dan kemampuan keseluruhan organisasi;
- (3) memiliki **"*redundancy*"** yaitu kapasitas berlebih yang dapat menciptakan ruang untuk inovasi dan perkembangan atas landasan "*connectivity*" yaitu proses informasi yang berjalan secara paralel melalui berbagai informasi. Berbagai informasi menjadi sumber kreatifitas, kesepahaman bersama, kepercayaan '*trust*', dan komitmen, Berkembang dalam organisasi berbagi pemahaman mengenai isu dan masalah sehingga memperluas upaya menginvestigasi permasalahan sehingga konformitas kelompok yang terlalu dini dapat dihindarkan;
- (4) memiliki **keanekaragaman internal** yang tepat dan selaras dengan kompleksitas lingkungannya. Artinya, tiap unsur organisasi menangani dimensi kritical tertentu dari lingkungan yang harus dihadapinya sehingga *self-organization* berjalan.

Setiap organ memiliki *core*-kewajiban dan tanggung-jawab tetapi tidak membatasi arus informasi dari organ lainnya dalam organisasi;

- (5) memberikan **ruang gerak dengan minimum spesifikasi** yaitu menfokuskan diri mengatur faktor-faktor terpenting saja sehingga tiap organ dapat menemukan bentuknya tanpa meninggalkan dan terlepas dari visi, misi dan sistem nilai organisasi induk;
- (6) Berpegang teguh pada prinsip belajar untuk belajar dimana **saling-terkait** 'inter-connectedness' dan keterlibatan satu sama lain dalam proses perbaikan norma pelaksanaan dan batasan norma bertindak menjadi penting.

Esensinya adalah sifat hubungan dialogis antaranggota organisasi yang mengacu dan **dituntun oleh kesamaan nilai dan norma bukan oleh ketentuan deskripsi kerja ataupun pelibahan kewenangan.** Dengan demikian, yang menjadi inti dan utama dari ikatan adalah "**kontrak sosial**" antara individu dengan institusi yang landasan moral individu untuk menghormati kontrak sosialnya tersebut penting.

5. Prinsip-Prinsip Untuk Perubahan Tata Tertib SAU menjadi Organisasi Pembelajaran

Susunan keanggotaan SAU dapat menjadi aset karena *ex-officio* yang duduk di dalamnya dapat menggunakan sidang untuk mengangkat masalah untuk *self-correcting mechanism* SAU terhadap proses dan hasil kerjanya.

1. Menjadi tugas SAU untuk mensosialisasi kesamaan visi, nilai dan budaya ke setiap organ dimana ia berada.
2. Mengembangkan tantangan yang tidak terkotak-kotak untuk lancarnya "*information flow*" yang bersifat multi-arah.
3. Mengembangkan kepekaan terhadap informasi dari luar untuk dapat ditanggapi ataupun dijadikan bahan masukan perbaikan.
4. Membuat ruang gerak yang lentur agar inovasi berkembang dengan memberikan batasan yang jelas mengenai norma berperilaku bukan penentuan target yang harus dicapai.
5. Melakukan proses mengedarkan draf kebijakan untuk dikritisi dan disempurnakan oleh semua anggota. Prinsip yang dipegang adalah bahwa norma dan aturan dapat ditilik ulang tapi nilai-nilai dasar tetap dipertahankan.
6. Membuka proses dialogis antar-anggota SAU dari berbagai organ, sebagai alternatif konkrit yaitu:
 1. menciptakan arus informasi dari bawah ke atas, dengan meminta anggota *ex-officio* termasuk dekan fakultas memberikan masukan ke SAU secara berkala apa yang dilakukan dan apa permasalahan yang dihadapi di Fakultas yang

dipimpinnya yang membutuhkan acuan normatif dari SAU (*less defensive behavior more sharing of knowledge*);

2. meminta anggota SAU menjadi “*liaison officers*” yang efektif untuk proses sosialisasi maupun perolehan umpan-balik pada tataran jurusan/departemen sehingga kondisi konkrit lapangan dapat dipelajari semua anggota;
 3. membina hubungan erat dengan organ-organ lainnya di UI yang mengemban aspek akademik, a.l. SAF, DGB, DGBF BPMA/UKMA, Dept/Jurusan/Bagian/Program (*encourage pattern of connectivity*) karena memiliki interdependensi yang erat.
7. Mengurangi pengkotakan “*job descriptions*” yang ketat karena universitas merupakan sistem yang kompleks sehingga penentuan batas wewenang dan tanggung-jawab lebih didasari atas apa yang menjadi “*core authority*” dengan “*peripheral authority*” dibuat.
8. Mendorong agar komitmen terhadap kerja SAU dilakukan oleh semua anggota dengan memberikan secara konkrit sumbang saran, sanggahan, maupun alternatif yang meyokong kepentingan peningkatan kualitas proses pendidikan maupun manajemen UI.

Referensi

- Argyris, C & Schon, D. 1978. ***Organizational Learning; A Theory of Action Perspective***. Reading, MA: Addison-Wesley,
- Baldrige, J. V. 1999. '*Organizational Characteristics of Colleges and Universities*' dalam Baldrige J.V. ***Management and Decision-Making in Higher Education***. pp. 133-152.
- Biersteker, Thomas & Hall, R.B. '*Private Authority as Global Governance*', dalam Biersteker, Thomas & Hall, R.B ***The Emergence of Private Authority in Global Governance***. Oxford: Cambridge university Press.
- Fremerey, Michael. '*The University- A "Learning Organization"?*' dalam Amini, Sia; Fremerey, Michael; Wesseler, Mathias, ***Towards A Shared Vision For Higher Education***. Cross Cultural Insights & Projects., vol. 3, 2002. pp. 13-24.
- Galbraith, Jay et al. 2002.***Designing Dynamic Organizations***. New York: AMACOM,
- Management Systems International, 1998. ***Handkbook of Democracy and Governance Program Indicators***, Washington DC.
- Morgan, Gareth. 1997. ***Imaginization; New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing***. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Senge, Peter. '*The Academy as Learning Community*' dalam ***Leading Academic Change***.
- Senge, Peter et al. 1999. ***The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building Learning Organization***. New York: Doubleday Boo