

Reorientasi Manajemen Perguruan Tinggi

Achmad Sobirin

Dosen & PD I Fakultas Ekonomi UII

Pendahuluan

Era ketidakpastian adalah sebutan untuk abad XXI yang tidak lama lagi akan kita masuki. Disebut demikian karena pada era ini terjadi perubahan lingkungan eksternal yang begitu tinggi, sangat mendadak dan kadang-kadang tanpa sinyal yang transparan (Suwarsono, 1993). Akibatnya, semua serba mungkin dan tidak pasti. Ungkapan pasrah dewasa ini yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri menunjukkan betapa bergejolak dan kompleksnya masalah yang dihadapi oleh umat manusia di masa kini dan mendatang. Banyak kalangan menyatakan bahwa semua ini terjadi karena adanya perubahan teknologi yang terjadi pada awal tahun 1970an, dari *energy based ke electronic-based technology* (Prakarsa, 1994). Perubahan ini selanjutnya menghasilkan perubahan-perubahan lain di berbagai sektor.

Energy based technology yang dibangun sejak revolusi industri menghasilkan mesin-mesin mekanistik yang mampu menghasilkan *mass production* (produksi massa) dengan tingkat standarisasi produk yang tinggi. Untuk mencapai efisiensi, pabrik harus bekerja pada *full capacity* untuk menekan *cost of production*. Pola produksi seperti ini mendorong produsen menerapkan

prinsip *big is beautiful*. Semuanya harus serba besar karena asumsi *supply creates its own demand* berlaku pada era ini. Dengan demikian *production oriented* menjadi kebijakan bisnis pada umumnya. Dari sisi Sumber Daya Manusia, mesin-mesin yang mekanistik ternyata membutuhkan operator dengan kualifikasi terlatih, mempunyai ketrampilan dan pengetahuan yang sangat spesifik. Akibatnya sifat manusia lebih mekanistik dan terkotak-kotak (*fragmented*) dalam spesialisasinya masing-masing.

Sekitar awal 1970an *electronic-based technology* menggantikan *energy based*. Teknologi ini menghasilkan *artificial intelligent machines* dengan sifatnya yang organik dan *intergrated* yang memungkinkan orang berkomunikasi dan berinteraksi dengan lebih leluasa tanpa mengenal batas ruang, dan menjadikan dunia seolah-olah menjadi semakin kecil dan terintegrasi. Temuan teknologi ini akhirnya memacu revolusi informasi dan komunikasi serta menghasilkan era baru yang dikenal dengan era kesejagatan. Dari sisi perilaku manusia, mudahnya akses informasi menjadikan umat manusia makin terbuka, makin tahu, makin cerdas, makin *demanding* dan cerewet, karenanya, kemajuan teknologi informasi yang mestinya mempermudah arus informasi ternyata

menjadikan hal yang sebaliknya. Organisasi, sebagai lembaga yang mawadahi kegiatan-kegiatan manusia tidak lagi dapat memprediksi masa depannya dengan model-model prediktif. Demikian juga banyak keputusan yang menyimpang dari realita walaupun keputusan tersebut didasarkan pada *perfect information*. Keadaan inilah yang disebut *global paradox* (Naisbitt, 1994) dan menyebabkan gejolak lingkungan yang begitu dinamik dan tak terkendali, dan ujung-ujungnya menyebabkan ketidakpastian makin tinggi. Dalam era semacam ini, maka konsumen mempunyai posisi tawar menawar yang lebih baik dibanding dengan produsen, dan karenanya produsen harus mengantisipasi dan mengikuti selera konsumen yang semakin *demanding* dan cerewet tanpa harus kehilangan misi dan visinya.

Perubahan lingkungan yang begitu dinamik dan bergejolak akhirnya memaksa berbagai organisasi penjual jasa, termasuk lembaga pendidikan tinggi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan jika organisasi tersebut tetap ingin eksis. Untuk itu, secara internal, sudah selayaknya jika Misi, Visi, dan Tujuan organisasi ditata ulang menuju organisasi yang lebih adaptif terhadap lingkungan dan berorientasi pada kebutuhan *customer*.

Makalah ini mencoba membahas reorientasi manajemen perguruan tinggi dengan suatu kesadaran bahwa pola manajemen yang selama ini dijalankan sudah tidak cocok lagi dengan lingkungan yang ada. Dalam bahasa Gunn (1995), sudah saatnya perguruan tinggi meninggalkan manajemen gelombang kedua dan beralih ke manajemen gelombang ketiga.

Perguruan tinggi harus melihat tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Paling tidak ada tiga komponen dasar yang harus diperhatikan PT dalam mencapai tujuan tersebut,

yakni alasan filosofis didirikannya PT tersebut, misi yang diembannya dan visi PT di masa yang akan datang. Berdasarkan ketiga komponen ini sebagai landasannya, kemudian tujuan jangka panjang tersebut secara operasional dapat dicapai melalui dua alat utama yakni perangkat keras berupa strategi, struktur dan sistem organisasi dan perangkat lunak berupa budaya organisasi.

Filosofi, Misi dan Visi Perguruan Tinggi

Lerner (1976) dalam bukunya *Values In Education* Mengatakan : *Education is what Stay with us after every thing we were thought has been forgotten*-pendidikan adalah apa yang masih membekas/tersisa pada diri kita, ketika semua yang telah kita pelajari sudah terlupakan. Ungkapan ini menjelaskan bahwa kita sebagai manusia yang mempunyai keterbatasan daya pikir dan daya ingat, tidak bisa mengingat semua yang kita dapatkan dalam pendidikan kecuali yang tersisa, yang tersisa pada diri kita inilah yang disebut pendidikan atau *bildung* dalam bahasa Jerman. Jadi kalau seseorang telah selesai dari Fakultas Ekonomi misalnya, dan telah lupa semua yang dipelajarinya kecuali yang membekas pada diri alumni tersebut, maka yang tersisa itulah hasil pendidikan. Dari yang tersisa inilah yang menyebabkan seseorang menjadi lain/beda dibanding sebelum dia masuk lembaga pendidikan. Kelainan inilah yang disebut *Bildung, Education, Tarbiyah* atau Pendidikan. Biasanya yang tersisa ini berujud *values* (nilai-nilai) karena fakta, formula, teknik dan insights akan mengalami perubahan sejalan dengan perubahan waktu dan pengalaman (Lerner, 1976:1-2).

Uraian di atas menjelaskan bahwa secara filosofis, pendidikan adalah menanamkan nilai. Apapun nilai yang ingin ditanamkannya bergantung pada alasan filosofis mengapa lembaga pendidikan itu didirikan. Hal ini berlaku bagi setiap jenjang pendidikan baik pendidikan tingkat dasar, menengah maupun perguruan tinggi. Bagi perguruan tinggi, permasalahannya sekarang adalah bagaimana hal yang bersifat filosofis ini dapat dioperasionalkan, dan adaptif terhadap lingkungan yang ada. Untuk menjawab pertanyaan ini perlu dipahami pengertian dan fungsi Perguruan Tinggi (PT).

Perguruan Tinggi (PT) adalah suatu organisasi yang mengelola pendidikan dan pengajaran di satu pihak dan penelitian di pihak lain. Dengan pengertian ini, PT diharapkan berfungsi bukan hanya sebagai lembaga yang mentransfer pengetahuan tetapi lebih dari itu, sebagai lembaga yang juga memproduksi pengetahuan. Di Indonesia kedua tugas ini dianggap tidak cukup. Sebuah lembaga PT belum dikatakan sebagai PT jika belum melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, atau, jika tugas pengabdian masyarakat dihilangkan maka PT hanyalah sebuah menara gading. Dalam UUSPN No. 2 Tahun 1989; secara eksplisit, tugas PT harus ditambah dengan tugas ketiga, yakni : pengabdian kepada masyarakat. Artinya, sebuah PT berbeda dengan jenis/tingkat pendidikan lainnya jika ketiga fungsi di atas dijalankan. UUSPN pasal 47 ayat 1 dan 2 lebih jauh menjelaskan bahwa PTS sebagai mitra pemerintah dalam menjalankan pendidikan dimungkinkan untuk tetap mempertahankan karakteristiknya. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa bukan tidak mungkin sebuah PTS mempunyai fungsi keempat, kelima dst, seperti yang dilakukan Universitas Islam Indonesia. Secara eksplisit dinyatakan, bahwa selain Tri

Darma, UII mengemban tugas keempat sebagaimana dinyatakan dalam misi dan visinya: Mengemban Dakwah Islamiyah.

Jika untuk sementara fungsi pengabdian masyarakat diabaikan, maka Perguruan Tinggi dapat didefinisikan sebagai lembaga yang menjalankan pendidikan dengan memproduksi, mengelola, dan mengembangkan ilmu pengetahuan, manifestasinya dalam bentuk peningkatan pengetahuan bukan saja bagi peserta didik tetapi (dan seharusnya) juga bagi pendidiknya.

Dengan konsep *education is by knowledge for knowledge*-pendidikan adalah dengan pengetahuan untuk pengetahuan, maka PT sebagai lembaga yang memproduksi ilmu pengetahuan dapat melakukan fungsinya dengan sarana ilmu pengetahuan itu sendiri. Hal ini berarti ilmu pengetahuan merupakan *unfinished project* yang harus diperbaharui terus menerus melalui pendidikan, ilmu pengetahuan dan penelitian merupakan suatu rangkaian yang tidak boleh diputus. Jika rangkaian ini terputus, maka PT akan menghadapi beberapa konsekuensi sebagai berikut (Kleiden, 1995).

Pertama, jika ilmu pengetahuan dilepaskan dari pendidikan dan pengajaran, maka paling tidak ada tiga resiko yang dihadapi oleh pendidikan, (1) ilmu pengetahuan hanya akan menekankan pada nilai guna dari ilmu pengetahuan itu sendiri (*the use-value of knowledge*). Di sini ilmu pengetahuan hanya akan menjadi alat penunjang teknologi dalam industri baik teknologi fisik maupun teknologi sosial (*social reengineering*), akibatnya terjadilah teknifikasi ilmu pengetahuan; (2) ilmu pengetahuan hanya akan menekankan pada nilai tukar dari ilmu pengetahuan (*the exchange-value of knowledge*). Ilmu pengetahuan dalam hal ini akan mendapat nilai tukar karena pengetahuan tersebut dapat

diubah menjadi jasa yang dapat dipertukarkan sebagai komoditi, kaum profesional yang biasanya dapat melakukan hal ini; dan (3) ilmu pengetahuan akan dijadikan alat kekuasaan bagi para teknokrat. Di sini kaum teknokrat beranggapan bahwa hanya orang-orang yang mempunyai pengetahuan sajarah yang dapat mengatur kehidupan manusia.

Kedua, jika pendidikan dan pengajaran dilepaskan dari penelitian maka paling tidak ada dua resiko yang dihadapi lembaga pendidikan, (1) lembaga pendidikan hanya akan menjadi wadah yang berfungsi sebagai tempat pengalihan dan penerusan dari ilmu pengetahuan yang sudah ada. Peserta didik hanya diharapkan untuk memahami pengetahuan yang sudah ada, dan menguasainya sebaik mungkin tanpa harus terlibat dalam proses penelitian yang bertujuan untuk menyumbang produksi ilmu pengetahuan itu sendiri. Jika hal ini terjadi maka tidak muncul horizon baru dalam ilmu pengetahuan; dan (2) penelitian-penelitian yang diselenggarakan lembaga pendidikan dikhawatirkan tidak akan mengembangkan atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, karena pelaksanaannya melanggar etika penelitian yang berlaku umum. Robert Merton sebagaimana dikutip Kleiden (hal.15) menjelaskan adanya empat etika penelitian yang harus menjadi pedoman para peneliti. Keempat pedoman tersebut adalah: prinsip ketidak-pamrihan (*the principle of disinterestedness*), prinsip universalisme (*the principle of universalism*), prinsip komunalitas (*the principle of communalism*) dan prinsip skeptisme terorganisir (*the principle of organized scepticism*).

Dari penjelasan di atas, untuk sementara dapat disimpulkan bahwa, jika ikatan antara pendidikan, ilmu pengetahuan dan penelitian terlepas maka PT hanyalah sebuah lembaga

training yang bertujuan menyiapkan seseorang memperoleh kepandaian tertentu dalam waktu tertentu (bukan menanamkan nilai sebagaimana pengertian di atas) yang pada gilirannya kepandaian tersebut hanya dapat memberi nilai tambah pada barang dan jasa. Dengan kalimat lain, PT hanyalah sebuah lembaga *training* yang lebih menekankan pada aspek ekonomi dalam rangka menunjang *economic growth*. Jika pola ini diterapkan pada PT, maka PT hanya akan menjadi *center of relevance* yang secara ekonomis dapat menumbuhkan perekonomian nasional, dan hanya sebatas itulah peranan PT. Sementara itu, misi dan visi PT, sebagaimana dicita-citakan UUSPN, adalah untuk meningkatkan *human growth* yang pada gilirannya agar tercapai *human dignity*. Dengan demikian, PT mestinya menjadi *center of excellence-excellent* bagi peserta didik, pendidik dan masyarakat umum dan sekali lagi bukan sekedar *center of relevance*.

Jadi kalaulah sebuah PT menginginkan outputnya, dalam hal ini peserta didik, bermental wirausaha, maka yang perlu dilakukan PT tersebut adalah memproduksi ilmu pengetahuan dan mendesiminasikannya melalui penanaman nilai kewirausahaan dalam setiap proses belajar mengajarnya, bukan semata-mata menambah mata kuliah kewirausahaan. Hal yang sama juga berlaku bagi PT yang membawa misi Dakwah Islamiyah seperti Universitas Islam Indonesia. Jika UII menginginkan alumninya mampu mengimplementasikan misi yang diembannya-Dakwah Islamiyah – maka UII harus bisa memberi muatan-muatan ajaran Islam bagi setiap proses belajar mengajarnya, dan bukan sekedar menambah mata kuliah Agama Islam atau menambah Fakultas Agama Islam. Dengan pola ini berarti yang dilakukan oleh PT tersebut adalah

menanamkan nilai dalam rangka membangun *human growth*.

Strategi, Struktur dan Sistem Perguruan Tinggi

Pada era kesejagatan dimana *turbulensi* lingkungan eksternal begitu tinggi dan mendadak, maka keberhasilan setiap organisasi, termasuk PT, dalam mencapai misi, visi dan tujuan yang diembannya sangat bergantung pada kemampuan lembaga tersebut mengenali dirinya atau mampu mengenali kemampuan internalnya dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang melingkupinya. Dalam bahasa strategi, setiap organisasi di satu sisi dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal dirinya (*strength and weaknesses*), dan di sisi lain dapat mengenali kesempatan dan ancaman lingkungan (*opportunities and threats*). Bagi PT, pengenalan ini penting untuk dilakukan mengingat setiap PT bahkan setiap fakultas dalam satu PT mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berbeda dengan PT atau fakultas lainnya. Bahkan hasil penelitian yang oleh Fakultas Ekonomi UII menunjukkan bahwa dalam lingkungan FE-UII masing-masing jurusan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang berbeda. Jika pengenalan ini dilakukan dengan baik maka PT dapat menerapkan strategi yang cocok untuk setiap yang hendak dicapai.

Sayangnya PT di Indonesia pada umumnya belum melakukan analisis *SWOT-Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats* (analisis lingkungan internal dan eksternal) dengan baik. Umumnya mereka hanya melihat kekuatan dan kesempatan ketika satu program studi baru. Dalam bahasa strategi, pola ini disebut strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Dalam strategi pertumbuhan seperti ini,

PT pada umumnya didirikan dengan menawarkan beberapa disiplin ilmu lain. Strategi semacam ini belum tentu menguntungkan bagi PT yang bersangkutan jika komponen lain - *weaknesses* dan *threats* tidak menjadi pertimbangannya pula. *Growth Strategy* sebetulnya lebih cocok manakala PT mempunyai kekuatan internal dan ada kesempatan eksternal yang mendukungnya. Selain *growth strategy*, PT sebetulnya bisa menerapkan strategi pembenahan kedalam (*turnaround strategy*) jika PT tersebut terlalu banyak kelemahan-kelemahan internal dan tidak cukup kesempatan untuk berkembang atau *stability strategy* jika kondisi internal yang dimiliki PT tersebut hanya biasa-biasa saja, demikian juga kondisi eksternalnya. Namun kedua strategi terakhir jarang sekali diterapkan oleh PT.

Untuk melihat strategi PT sesuai dengan proses pertumbuhannya, tiga model dapat dijadikan acuan (lihat Wahyudi Prakarsa, 1994). Ketiganya adalah: *production oriented, market oriented* dan *society oriented model*. Ketiga model ini akan dijelaskan sebagai berikut:

Production Oriented Model

Sesuai dengan namanya, model ini beranggapan bahwa kekuatan bersaing sebuah PT terletak pada produk atau jasa yang ditawarkan. Di sini PT mencoba menawarkan jasanya dengan suatu keyakinan bahwa PT tersebut mempunyai kapabilitas intelektual, sistem nilai yang cukup mapan, maupun pengalaman –karena PT tersebut sudah cukup umur, yang menurut persepsi para pengelola berkualitas tinggi dan mempunyai nilai tambah atau kegunaan sosial (*social utility*) bagi pembeli jasa-. Sayangnya, karena pandangan tentang kualitas produk atau jasa yang ditawarkan tersebut hanya sebatas interpretasi para

pengelola, maka belum tentu produk atau jasa yang ditawarkan tersebut sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Bahkan mungkin saja produk atau jasa yang dianggap berkualitas, sudah *obsolete* (usang) menurut pandangan masyarakat.

Jika terjadi hal yang demikian, maka pengetahuan yang diperoleh para peserta didik sangatlah minimal, dan tidak memberi nilai tambah pada dirinya maupun pada masyarakat, sehingga dikhawatirkan tidak ada beda antara sebelum mereka memperoleh pendidikan dengan sesudahnya. Dewasa ini hampir semua perguruan tinggi di Indonesia, khususnya PTN, masih menganut strategi ini. Penyebabnya barangkali sebagian besar PT masih menghadapi *captive market* atau permintaan masih lebih besar dibandingkan dengan penawaran jasa pendidikan, atau sekadar mempertahankan nilai-nilai lama yang sebetulnya sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan masa mendatang.

Market Oriented Model

Pada model ini, PT sudah mencoba menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar. PT hanya menawarkan jasa pendidikan jika hal itu dipandang perlu oleh *stakeholders* (baik pemilik maupun pengelola PT, *customer* - peserta didik, pemerintah maupun masyarakat luas). Sebagai contoh, berkembangnya teknologi informasi di satu sisi, sementara di lain sisi langkanya tenaga ahli di bidang ini, akhirnya memberi peluang, dan mendorong banyak PT membuka program studi manajemen informatika atau teknologi informasi. Pembukaan program ini merupakan reaksi dari PT karena pasar membutuhkannya. Pola reaktif semacam ini tentunya mempunyai keterbatasan. Manakala pasar sudah jenuh sementara penawaran program studi yang tadinya diminati

terlanjur menjamur, maka untuk menutup program studi semacam ini bukanlah pekerjaan yang mudah.

Contoh lain, hampir semua universitas di Indonesia baik negeri maupun swasta mempunyai program studi hukum, sebab pada mulanya orang menganggap bahwa lulusan Fakultas Hukum cukup mendapatkan tempat di masyarakat, dan mudah memperoleh pekerjaan. Namun memasuki tahun 1990an, pemerintah melarang pendirian baru program S1 Fakultas Hukum dengan anggapan bahwa program tersebut sudah jenuh. Alasan jenuh ini hanya karena lulusannya tidak bisa ditampung lapangan kerja. Akibatnya peminat calon mahasiswa enggan mendaftar di Fakultas Hukum. Sebaliknya ketika sektor ekonomi sedang boom, banyak calon mahasiswa yang berbondong-bondong ingin mendaftar ke Fakultas Ekonomi. Akibatnya, karena banyak calon tidak tertampung, bermunculanlah sekolah-sekolah tinggi (STIE) yang menawarkan program studi ekonomi, baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan. Ketika ekonomi Indonesia sedang sakit, seperti sekarang ini, mulai tampak kalau program studi perbankan tidak lagi diminati oleh calon mahasiswa, dan sayangnya untuk menutup program studi yang sudah ditawarkan ini tidaklah mudah.

Contoh di atas memberi gambaran bahwa pembukaan program studi pada PT sangat dipengaruhi oleh persepsi *stakeholder* dalam memandang kondisi ekonomi yang terjadi saat itu. Artinya relevansi antara PT dengan *economic growth* dianggap sangat penting. Jadi dalam hal ini PT hanyalah sebatas sebagai lembaga *training* yang tidak meningkatkan *human growth*. Selama PT berorientasi pada pasar semata-mata (*market oriented*), kondisi seperti dicontohkan di atas akan terus berjalan. Kondisi inilah yang terjadi di

Indonesia dalam lima tahun terakhir. Hal yang sama juga terjadi di Korea Selatan (Lihat: Pyo, 1994). Pyo menyatakan bahwa di Korea Selatan terjadi pelipatgandaan jurusan teknik, ketika negara tersebut menggebu-gebu untuk meningkatkan perekonomiannya. Sebab menurut persepsi mereka hanya dengan cara ini (menambah jurusan teknik) tujuan meningkatkan ekonomi negara mudah dilakukan.

Society Oriented Model

Berbeda dengan kedua model sebelumnya, model ini mencoba lebih proaktif dalam melihat lingkungan eksternal, baik dari sisi kesempatan maupun ancaman yang mungkin muncul di masa datang. Dalam menawarkan program studi, PT tidak sekadar bereaksi terhadap kondisi lingkungan eksternal saat itu, tetapi sudah mencoba mengantisipasinya dengan memperhitungkan kekuatan maupun kelemahan internalnya. Model ini menuntut PT untuk berpegang pada tujuan jangka panjangnya, kemudian membagi-bagi tujuan jangka panjang tersebut ke dalam tujuan-tujuan terminal sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Umumnya, tujuan terminal ini dikaitkan dengan perkembangan poleksosbud nasional maupun internasional.

Dengan demikian, strategi ini mencoba mendudukan PT sebagai *agent of development* dalam arti yang menyeluruh bukan sebatas *economic development* seperti pada *market oriented model*. Untuk mencapai tujuan ini PT mencoba mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai, target pasar yang ingin disasar, serta jasa yang ingin ditawarkan. Untuk mencapai semua ini biasanya dilakukan pendekatan *behavioral* yang tidak memaksa. Pendekatan ini dilakukan karena sasarannya adalah untuk mengubah

perilaku dan membimbing perilaku tersebut ke arah tujuan terminal yang diharapkan. Dengan strategi ini, PT dapat mendarmabaktikan fungsi pengabdian pada masyarakat dalam arti yang sebenarnya. Artinya, ilmu pengetahuan yang diproduksi oleh PT mempunyai *social utility* yang dapat dinikmati oleh masyarakat secara luas.

Dari ketiga model seperti yang disebutkan di atas, tampaknya model ketiga adalah model yang paling ideal. Model ini memungkinkan PT memberi warna dalam setiap proses belajar mengajarnya tanpa harus kehilangan tujuan jangka panjang dan cita-cita luhur pendidikan. Untuk mencapainya tentunya harus dipenuhi persyaratan-persyaratan tertentu, antara lain (1) investasi yang cukup besar termasuk di dalamnya investasi sumber daya manusia (*brainware*), perangkat lunak (*software*) dan perangkat keras (*hardware*). Prof. Moch Anwar bahkan masih menganggap perlu menambahkan satu perangkat lagi yakni perangkat mental (*mentalware*) dari para pengelola dan para pendidiknya, dan (2) perencanaan yang cukup matang, khususnya perencanaan strategik yang mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal PT. Jika kedua persyaratan ini tidak dipenuhi, maka dapat diduga PT tersebut tidak mempunyai kapabilitas yang memadai. Selain kedua persyaratan tersebut, dukungan infrastruktur dan suprastruktur yang memadai juga menjadi penentu. Manajemen PT yang masih terkesan tradisional dan tidak inovatif dengan pimpinan PT yang tidak *visioner* sudah selayaknya dirombak sebab untuk dapat menerapkan model ini (*society oriented*) struktur organisasi PT harus lebih *flat* dengan seorang pimpinan PT yang sekaligus bertindak sebagai C.O.O (*Chief Executive Officer*) dan bukan sekadar administrator.

Secara umum Bruce Gunn (1995) meng-kategorikan PT yang mengelola organisasinya

dengan manajemen tradisional sebagai PT dengan manajemen gelombang kedua yang bercirikan sebagai berikut: (1) terjadi disfungsi dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan umumnya dilakukan dengan *power and politics*, dan di sisi lain pemimpin cenderung menggunakan ancaman sebagai dasar untuk memotivasi bawahan dalam peningkatan kinerja. Dalam dunia politik, cara-cara seperti ini biasa disebut sebagai *stick and carrot*, (2) terjadi malpraktek dalam hirarki organisasi, yang menjadikan pimpinan PT sebagai para birokrat yang bertindak seperti Tuhan yang tidak terjamah oleh para bawahannya; (3) dengan kekuatannya, para birokrat hanya akan mempromosikan orang-orang yang patuh padanya; dan (4) terjadi manipulasi akademik dimana para birokrat hanya akan mengerjakan sesuatu yang menurut pandangan mereka adalah benar.

Pola manajemen seperti ini hanya akan memberi sedikit nilai tambah, dan oleh karenanya harus ditinggalkan dan beralih ke manajemen gelombang ketiga dengan ciri-ciri: (1) penggunaan sistem manajemen yang adaptif dengan perubahan, (2) manajemen partisipatif dimana keputusan-keputusan dibuat secara desentralisasi, (3) bentuk organisasi yang flat tanpa hirarki yang berlebihan, dan (4) peranan, moral dan etika menjadi sesuatu yang sangat penting dalam mengelola PT.

Sementara itu, dari sisi supra struktur, deregulasi yang sudah dijalankan pemerintah akan sangat membantu sebuah PT menerapkan *society oriented model* secara lebih leluasa. Jika deregulasi ini *mandeg* maka perhatian pengelola PT lebih ditujukan kepada peraturan dan persyaratan-persyaratan eksternal yang tidak banyak memberi nilai tambah bagi peserta didik. Regulasi dan birokratisasi ini hanya akan

menjadikan *external transaction cost* lebih besar dibanding *internal transaction cost* yang artinya investasi yang dilakukan oleh PT tidak akan memberikan *social utility* bagi pengguna jasa pendidikan.

Budaya Organisasi

Jika persyaratan-persyaratan di atas dapat dipenuhi oleh PT, maka langkah selanjutnya adalah melakukan proses internalisasi yang dikemas dalam pembentukan budaya organisasi yang cocok dengan misi, visi dan tujuan jangka panjang PT. Sebagaimana diungkap oleh Stanley Davis (1984:1), bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi, sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan, dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi. Jadi, budaya organisasi akan memberikan karakteristik yang membedakan satu PT dengan PT yang lain, atau satu fakultas dengan fakultas lainnya. Jika sebuah PT menginginkan hasil didik yang berwawasan pencipta kerja, maka budaya organisasi yang mendorong peserta didik yang inovatif, visioner, mau peduli dengan risiko dan punya *self-confidence* yang tinggi harus diciptakan. Untuk itu, semua wawasan ini harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi agar semua yang terlibat dalam PT mempunyai tanggung jawab dalam menciptakan wawasan tersebut.

Di samping itu, budaya organisasi juga akan berfungsi sebagai katalisator dan perekat antarkepentingan yang berbeda dalam organisasi (Smircich, 1983; Jocano, 1990). Sebab ketika seseorang memasuki/menjadi anggota organisasi, katakana menjadi dosen sebuah PT, dia bukanlah seperti "disket" kosong yang bebas

nilai dan bebas kepentingan. Selain itu, mengingat anggota organisasi berasal dari berbagai tingkat sosial dan pendidikan yang berbeda, maka bukan tidak mungkin mereka mempunyai perilaku yang berbeda pula. Perbedaan-perbedaan ini tentunya tidak bisa dieliminasi begitu saja, tetapi harus diselaraskan agar baik tujuan personal anggota organisasi, dan tujuan organisasi dapat tercapai. Di sinilah budaya organisasi memainkan peranannya.

Penutup

Makalah ini tidak memberikan arahan secara teknis tentang bagaimana *social re-engineering* dalam manajemen PT dilakukan. Namun demikian makalah ini mengingatkan agar dalam melakukan inovasi dalam setiap proses belajar mengajar tidak melupakan *philosophy, societal mission and vision* serta tujuan jangka panjang PT. Demikian juga dua hal penting yang tidak boleh dilupakan oleh PT dalam mencapai tujuannya adalah strategi, dan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan saran UNESCO agar dalam pengelolaan perguruan tinggi perlu meninggalkan paradigma lama dan beralih ke paradigma baru. Transformasi manajemen perguruan tinggi sebagaimana disarankan UNESCO dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Akhirnya, semoga kontribusi yang serba sedikit ini dapat memberi tambahan pengetahuan bagi kita semua dan menjadi pola pengelolaan perguruan tinggi yang benar menuju terciptanya *human growth*.

Daftar Pustaka

- Gunn, B. (1996), *The Paradigm Shift in University Management*, International Journal of Educational Management, Vol. 9 No. 1, pp.28-40.
- Davis, S (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Bellinger.
- Fajar, A.M. (1995), *Pergumulan Pemikiran Pendidikan Tinggi Islam*, Malang: Mahasiswa Bestari UMM.
- Jocano, F.L. (1990), *Management by Culture*, Metro Manila: Punlad Research House.
- Kleden, I. (1995), *Memikirkan Kembali Peran Perguruan Tinggi: Menghadapi Tantangan Profesionalisme*, Makalah disampaikan pada Simposium "Atma Jaya Menanggapi Profesionalisme Era Informasi", Jakarta 18 Mei 1995.
- Lenner, M. (1976), *Values in Education*, Indiana: Phi Delta Kappa.
- Moch. Anwar (1999), *Pemikiran Entrepreneurship untuk Mengembangkan Reorientasi Kebijakan Manajemen Perguruan Tinggi di Universitas Gadjah Mada*, Makalah Disajikan pada Lokakarya Proyek Apemandu Pengembangan Budaya Entrepreneurship di Perguruan Tinggi, Yogyakarta 22 Februari - 6 Maret 1999.
- Naisbit, J (1994), *Global Paradox*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Prakarsa, W. (1994), *Aspek Manajemen Umum dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi*, Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Menuju Manajemen Perguruan Tinggi Yang Efisien, Malang, 27-28 Juli.
- Pyo, L.M. (1994) *Money Culture in Higher Education*, Korean Journal, pp. 48-56.

- Sanyal, B.C. (1995), *Innovations in University Management*, Paris: UNESCO Publishing.
- Sobirin, A. (1998), Menuju Society Oriented University, Makalah Disajikan pada Lokakarya Tingkat Nasional "Budaya Entrepreneurship", Universitas Gadjah Mada, 27 Agustus 1998.
- Smircich (1983), Concept of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Suwarsono, (1993), *Analisis Lingkungan Bisnis Negara Berkembang*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Undang-undang No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wilkinson, C. (1990), Management of Time, in E. Cave and C. Wilkinson (ed): *Local Management School: Some Practical Issues*, London: Routledge.