

**MERINTIS PELUANG USAHA PERGURUAN TINGGI
(ERA BARU PENGELOLAAN UNIVERSITAS PGRI PALEMBANG
BERNUANSA PROFIT ORIENTED)**

Edi Harapan

Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang

e-mail: ehara205@gmail.com

Abstract— *In facing the financial crisis to finance the operations of the institution and the survival of the university, the University of PGRI Palembang must make changes from a non-profit institution to a profit-oriented institution. During this time the University of PGRI Palembang only relied on funding sources from the community (students), so that this resulted in increasingly difficult this institution to develop themselves. For this reason, the University of PGRI Palembang must look for new sources of funding outside of existing funding sources. In looking for new sources of funding, there are 3 (three) main things that are the focus of attention, namely: factors that drive changes in tertiary institutions, forms of changes in university organizational structure, and organizational changes towards profit-oriented nuances. The implementation of these changes and developments requires the PGRI University of Palembang to have to build business units that will become new sources of income.*

Keywords— *New Era Changes, PT Business Opportunities, and Profit-Oriented*

Abstrak— *Dalam menghadapi krisis keuangan untuk membiayai operasional lembaga dan keberlangsungan hidup perguruan tinggi, maka Universitas PGRI Palembang harus melakukan perubahan dari lembaga nirlaba menjadi lembaga berorientasi profit. Selama ini Universitas PGRI Palembang hanya mengandalkan sumber pendanaan dari masyarakat (mahasiswa) semata, sehingga hal tersebut mengakibatkan semakin sulitnya lembaga ini mengembangkan diri. Untuk itu Universitas PGRI Palembang harus mencari sumber dana baru di luar sumber dana yang telah ada. Dalam mencari sumber dana baru, ada 3 (tiga) hal utama yang menjadi fokus perhatian, yaitu: faktor-faktor yang mendorong perubahan perguruan tinggi, bentuk-bentuk perubahan struktur organisasi perguruan tinggi, dan perubahan organisasi menuju perguruan tinggi bernuansa profit oriented. Implementasi dari perubahan dan pengembangan tersebut, menuntut Universitas PGRI Palembang harus membangun unit-unit bisnis yang akan menjadi sumber pendapatan baru.*

Kata Kunci— *Perubahan Era Baru, Peluang Usaha PT, dan Profit Oriented.*



PENDAHULUAN

Setiap lembaga pendidikan memiliki (PTN dan PTS) menjadi organisasi otonom peluang yang sangat besar untuk melakukan (UU No 12/2012). Semula perguruan tinggi perubahan, terutama pengembangan hanya sebagai lembaga pendidikan yang organisasi dari nirlaba menjadi *profit oriented*. melaksanakan tridarma saja, kemudian Peluang itu semakin terbuka lebar semenjak berubah menjadi lembaga pendidikan yang keluarnya kebijakan pemerintah tentang lebih luas, termasuk orientasinya pada bidang Badan Hukum Perguruan Tinggi (BHPT) yang bisnis. Setelah diberlakukannya UU Pendidikan memberi peluang bagi setiap perguruan tinggi

Tinggi, maka setiap Perguruan Tinggi memiliki kesempatan yang sama untuk menghasilkan *income* guna membiayai operasional dari berbagai sumber pendapatan. Diselenggarakannya BH-PT membuka ruang yang lebih luas bagi setiap perguruan tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan dan usaha jasa lainnya, sehingga di dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi tidak sepenuhnya bergantung kepada anggaran pemerintah dan yayasan.

Selama ini sumber biaya operasional perguruan tinggi sangat terbatas, sehingga sulit bagi perguruan tinggi bersangkutan untuk mengembangkan diri. Namun semenjak adanya perubahan menjadi PT-BH, maka sebuah perguruan tinggi lebih bebas untuk menjangkau dana dari luar pemerintah, seperti dana-dana yang bersumber dari: (a) masyarakat; (b) biaya pendidikan (SPP); (c) pengelolaan dana abadi; (d) usaha yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi seperti koperasi dan usaha jasa lainnya; (e) kerjasama tridharma Perguruan Tinggi; (f) pengelolaan kekayaan perguruan tinggi; (g) anggaran pendapatan dan belanja Negara/daerah; (h) pinjaman dari pihak ketiga, (i) dana *Corporate Sosial Responsibility (CSR)*; (j) hibah penelitian dan hibah pengabdian kepada masyarakat, dan lain-lain sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No 6 Tahun 2015 tentang sumber pendanaan perguruan tinggi.

Universitas PGRI Palembang merupakan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang selama ini hanya mengandalkan sumber dana dari masyarakat semata. Namun setelah semua PTN berbadan hukum, dan terbuka

kesempatan untuk menyelenggarakan kelas *ekstention* dan penambahan jumlah kuota mahasiswa baru, berakibat berkurangnya mahasiswa baru yang masuk ke PTS, termasuk ke Universitas PGRI Palembang. Berkurangnya mahasiswa baru yang masuk ke Universitas PGRI Palembang, berakibat kepada menurunnya pendapatan bagi perguruan tinggi. Untuk mengantisipasi masalah tersebut tidak semakin berlarut-larut, maka Universitas PGRI Palembang harus mencari sumber dana baru, yaitu membangun unit-unit bisnis. Dari perubahan tersebut, meimbulkan suatu pertanyaan, apakah Universitas PGRI Palembang yang selama ini merupakan perguruan tinggi nirlaba mampu menjadi perguruan tinggi yang *profit oriented*?

Selama ini Universitas PGRI Palembang bisa ekesis hanya mengandalkan sumber pendapatan dari masyarakat berupa uang SPP, uang herregistrasi, uang ujian skripsi, uang pendaftaran mahasiswa baru, dan dana-dana dari kegiatan lainnya yang mampu menutupi biaya operasional perguruan tinggi.

Dampak dari menurunnya jumlah mahasiswa baru yang masuk ke Universitas PGRI Palembang berpengaruh kepada *income* yang masuk, dan menimbulkan krisis keuangan yang serius dan mengancam kebangkrutan organisasi. Dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun, jumlah mahasiswa Universitas PGRI Palembang turun drastis, dari 15.000 orang menjadi 6.000 orang. Terjadi ketidakseimbangan antara jumlah mahasiswa yang masuk (input) dengan yang keluar (output), tidak mampu lagi menutupi biaya pengeluaran yang begitu besar, mulai dari biaya untuk gaji dosen dan pegawai, listrik,

ledeng, telepon, internet, perawatan sarpras, dan biaya operasional sehari-hari lainnya.

Untuk mengantisipasi krisis keuangan lebih lanjut, maka pada tahun 2014 Pimpinan Universitas PGRI Palembang dan Ketua YPLP PT-PGRI Provinsi Sumatera Selatan secara *revolusioner* mulai “putar otak” menggali sumber pendapatan dari luar sumber pemasukan yang telah ada. Sarana dan prasarana yang selama ini “tidur”, mulai digerakkan, serta mulai dibangunnya unit-unit bisnis baru untuk menghasilkan pendapatan. Semua kegiatan tridarma dan kegiatan lainnya diselenggarakan dalam rangka untuk menambah “pundi-pundi” keuangan lembaga.

Perubahan orientasi Universitas PGRI Palembang dari lembaga nirlaba menjadi lembaga profit berdampak kepada perubahan struktur pengelola dalam organisasi. Di era perubahan yang begitu cepat, menuntut Universitas PGRI Palembang menyesuaikan dengan arus perubahan tersebut. Di tengah arus perubahan ini, Universitas PGRI Palembang tidak cukup dengan hanya melaksanakan tridarma saja, tetapi juga bisa melebar dengan melakukan caturdarma bahkan mungkin lebih dari itu. Meskipun secara struktural belum sepenuhnya berubah, tetapi embrio perubahan struktur organisasi yang gemuk mulai dirampingnya, dengan memangkas beberapa jabatan yang ada. Memang struktur organisasi perguruan tinggi yang baik itu adalah “ramping struktur namun kaya fungsi.” Meskipun pada saat ini struktur organisasi Universitas PGRI Palembang masih tetap dibagi ke dalam tiga biro, yaitu: Biro Administrasi Akademik (BAA), Biro

Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK), dan Biro Administrasi kemahasiswaan (BAK), dua lembaga, yaitu: Lembaga Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, Kerjasama, Lembaga Penjaminan Mutu; dan satu Pusat Bisnis (Bisnis Center).

Pusat Bisnis merupakan divisi tersendiri di Universitas PGRI Palembang yang tidak terpisahkan dari biro dan lembaga lainnya. Pusat Bisnis merupakan unit baru yang dikelola secara profesional dengan tujuan untuk menambah *income* lembaga. Dengan demikian, merintis peluang usaha di perguruan tinggi pada era baru bernuansa profit *oriented* penting untuk ditelaah lebih lanjut. Lahirnya divisi baru dalam Universitas PGRI Palembang bertujuan untuk menjangkit dana selain sumber *income* dari mahasiswa. Bila sumber *income* Universitas PGRI Palembang dikelola secara profesional dan transparan, akan memberikan percepatan perubahan, sehingga Universitas PGRI Palembang mampu mengembangkan diri menjadi perguruan tinggi berpredikat unggul dan dapat mensejajarkan diri dengan perguruan tinggi nasional terbaik lainnya.

PEMBAHASAN

Universitas PGRI Palembang merupakan salah satu perguruan tinggi yang senantiasa dituntut untuk mengikuti perubahan, karena perguruan tinggi itu sendiri adalah agen perubahan. Berbagai perubahan tersebut dilakukan agar Universitas PGRI Palembang mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang melaju begitu cepat. Bentuk-bentuk perubahan yang dilakukan oleh Universitas PGRI Palembang

disesuaikan dengan visi dan misinya, dan faktor-faktor pendorongnya pun juga sangat bervariasi, baik dorongan yang berasal dari internal maupun eksternal kampus.

Beberapa hal yang dipandang perlu untuk dijelaskan dalam pembahasan ini meliputi 3 (tiga) kelompok besar yang turut mempengaruhi perubahan tersebut, yaitu: (1) berbagai faktor yang mendorong perubahan organisasi perguruan tinggi, (2) merubah struktur organisasi perguruan tinggi, (3) merubah Universitas PGRI Palembang menuju perguruan tinggi bernuansa *profit oriented*.

1. Faktor Pendorong Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi

Universitas PGRI Palembang termasuk ke dalam kelompok pionir PTS di Kota Palembang yang melakukan perubahan. Di era destruktif yang begitu cepat dan persaingan yang semakin ketat, apabila perguruan tinggi tidak cepat mengantisipasi perubahan, maka perguruan tinggi tersebut akan bangkrut di "gilas" oleh arus perubahan itu sendiri. Dari hasil wawancara dan observasi di lapangan ditemukan bahwa ada beberapa alasan Universitas PGRI Palembang melakukan perubahan. Di antara alasan-alasan yang mendorong lembaga ini melakukan perubahan karena didorong oleh keinginan untuk menjadi organisasi yang berkualitas dan sejajar dengan perguruan tinggi lainnya yang lebih maju, mampu bersaing, mandiri, dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan itu sendiri.

Alasan-alasan tersebut, merupakan suatu tindakan yang wajar dilakukan oleh setiap lembaga sosial seperti Universitas

PGRI Palembang. Menurut John Naisbit (1982) ada sepuluh kecenderungan terjadinya perubahan sosial, yaitu: dari masyarakat industri kepada masyarakat informasi, dari teknologi biasa kepada teknologi canggih, dari ekonomi nasional kepada ekonomi global, dari jangka pendek kepada jangka panjang, dari sentralistik kepada desentralistik, dari bantuan lembaga (ketergantungan) kepada bantuan diri sendiri (otonom), dari demokrasi represif kepada demokrasi partisipatif, dari hierarkhis kepada jaringan kerja, dari utara ke selatan, dari salah satu pilihan kepada *multiple option*.

Sebagai lembaga sosial, Universitas PGRI Palembang tidak terlepas dari adanya gejala-gejala perubahan seperti yang disebutkan oleh Naisbitt di atas. Isu-isu perkembangan dunia luar, seperti otonomi, demokrasi, kewirausahaan dan sebagainya telah mempengaruhi perubahan organisasi perguruan tinggi akhir-akhir ini, sehingga Universitas PGRI Palembang yang tadinya merupakan lembaga sosial nirlaba, telah sedikit bergeser menjadi lembaga yang tidak jauh berbeda dengan organisasi bisnis dan perusahaan profit pada umumnya. Kecenderungan terjadinya perubahan organisasi perguruan tinggi tersebut tidak lain karena didorong oleh keinginan pengelola Universitas PGRI Palembang untuk mengikuti perkembangan dunia luar (lingkungan eksternal) yang berkembang semakin cepat.

Perubahan organisasi Universitas PGRI Palembang dimaknai sebagai suatu perpindahan ke arah yang lebih baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi terhadap tuntutan perubahan zaman. Sebagai kehidupan organisme, hidup dan matinya

organisasi perguruan tinggi tergantung kepada bagaimana kemampuannya beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan bagaimana strategi adaptifnya, bersifat pasif, proaktif atau reaktif. Organisasi Universitas PGRI Palembang harus berubah jika ingin tetap bertahan hidup karena tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan yang semakin ketat.

Perubahan organisasi biasanya diawali dengan keadaan organisasi yang kaku, membosankan, kumuh dan tertinggal. Kemudian terjadi kejenuhan orang-orang yang ada di dalamnya sehingga terjadi kebekuan organisasi. Akhirnya orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut menyadari kebekuan tersebut dan mereka berusaha untuk melakukan perubahan supaya keberadaannya tetap diakui oleh masyarakat, maka mereka pun melakukan perubahan yang berupa perpindahan ke pola pemikiran baru. Adanya suasana baru itu menimbulkan angin segar bagi organisasi. Kesegaran itu menjadikan organisasi tersebut mampu bertindak secara giat dan permanen.

Proses terjadinya perubahan organisasi seperti yang digambarkan di atas, telah dijelaskan oleh Lewin (1951) tentang teori proses terjadinya perubahan organisasi. Teori Lewin kemudian dikembangkan oleh Griffin dan Moorhead. Menurut Griffin & Moorhead (1996), teori yang dikembangkan Lewin tentang perubahan organisasi di atas terlalu sederhana, karena sebuah perubahan merupakan sebuah siklus dari kehidupan organisasi yang sadar akan perubahan. Dalam hal ini Griffin menyatakan, sebuah organisasi bisa melakukan perubahan

jika dalam diri organisasi tersebut memiliki kekuatan internal untuk berubah. Kekuatan tersebut bisa berupa sumber daya manusia yang cukup, sarana dan prasarana, atau semangat para pengelolanya yang tinggi untuk berubah. Setelah adanya kekuatan untuk melakukan perubahan itu, maka mereka harus melakukan beberapa tahap perubahan berikutnya, yaitu: langkah pertama menetapkan definisi. Pada tahap ini pengurus organisasi harus melakukan identifikasi masalah yang sedang dihadapi. Setelah masalah-masalah itu diidentifikasi, maka langkah organisasi selanjutnya adalah memikirkan bagaimana organisasi memecahkan masalah-masalah yang ada dalam organisasi. Untuk memudahkan dalam melakukan pemecahan masalah, maka perlu dibuat tim khusus yang dijadikan sebagai agen perubahan. Tugas agen perubahan meliputi: (1) identifikasi ulang masalah sedang dihadapi, (2) memikirkan bagaimana cara pemecahannya, (3) menetapkan langkah-langkah pelaksanaan perubahan, (4) melakukan pengukuran, penilaian dan pengawasan terhadap perubahan yang dilakukan. Setelah dilakukan evaluasi, maka siklus berikutnya adalah kembali ke tahap pertama.

Senada dengan penjelasan Griffin di atas, Robin juga mendeskripsikan alur terjadinya perubahan sebuah organisasi. Secara umum, antara Griffin (1996) dan Robin (1987) memiliki kesamaan dalam menetapkan langkah-langkah dalam melakukan perubahan, akan tetapi Griffin berusaha menyederhanakannya ke dalam bentuk yang lebih *simple*. Perubahan organisasi harus

diawali dari inisiatif orang-orang di dalam organisasi tersebut untuk berubah, karena jika secara internal organisasi tidak ada dorongan untuk berubah, maka sulit bagi organisasi tersebut melakukan perubahan. Setelah dorongan itu ada, maka organisasi harus membentuk tim khusus yang dijadikan sebagai agen perubahan. Tugas agen perubahan dalam organisasi adalah untuk mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan organisasi, menetapkan aspek-aspek mana yang perlu dirubah; struktur, teknologi, proses dan sebagainya. Setelah diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan perubahan, siapa-siapa yang bertanggungjawab dalam perubahan tersebut dan ditetapkan legalitasnya. Jika beberapa hal tersebut sudah dilaksanakan dengan baik, maka barulah perubahan itu akan terlaksana. Perubahan organisasi akan berakibat pada efektivitas organisasi; yaitu organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan senantiasa melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan terus-menerus. Karena itu organisasi harus senantiasa melakukan evaluasi ulang terhadap problem-problem yang dihadapinya, sehingga efektivitas organisasi bisa berjalan dengan baik.

Jika organisasi tidak melakukan proses-proses sebagaimana dijelaskan di atas, maka organisasi tersebut akan mengalami kelelahan dan akhirnya mati. Karena sebuah organisasi apapun akan mengalami siklus perkembangan (Usman, 2006: 473). Dari apa yang dikatakan oleh Usman tersebut di atas, dapat diketahui bahwa ada empat macam daur kehidupan

suatu organisasi, yaitu: (1) pengenalan, (2) pertumbuhan (perluasan), (3) pendewasaan, (4) penurunan (revitalisasi).

Pada tahap pengenalan, perguruan tinggi yang baru sebaiknya memperkenalkan lembaganya kepada masyarakat luas untuk memperoleh dukungan. Untuk itu, Universitas PGRI Palembang juga harus menetapkan tempat untuk meraih pelanggan dan dia harus mampu menjamin bahwa apa yang diberikan oleh perguruan tinggi tersebut merupakan kebutuhan para pelanggan (masyarakat).

Pada tahap pertumbuhan, perguruan tinggi akan menjadi wajah baru dengan tantangan ide baru. Karena itu, Universitas PGRI Palembang harus mampu menjamin untuk menghasilkan optimisme dan kebanggaan yang merupakan keistimewaan yang menyangkut langkah pembentukan. Pada tahap ini Universitas PGRI Palembang akan menghadapi masalah “bagaimana cara mengatasi tekanan dengan ditandai mulai banyaknya permintaan.” Dengan demikian Universitas PGRI Palembang harus mampu meningkatkan layanan kepada pelanggan.

Pada tahap pendewasaan, perguruan tinggi mencapai prestasi puncaknya dan sangat potensial untuk mendapatkan mahasiswa yang banyak karena permintaan yang sangat besar dari pelanggan. Namun di sinilah Universitas PGRI Palembang banyak mendapatkan ancaman internal ataupun bahaya eksternal sehingga lembaga ini harus mampu berinovasi dan berkreasi dan memberikan layanan yang optimal sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Universitas PGRI Palembang juga harus mampu menciptakan kebutuhan dan minat konsumen

sehingga tidak terjadi penurunan jumlah pelanggan.

Bila perguruan tinggi telah mencapai puncak kematangannya, biasanya akan mengalami kejenuhan, sehingga sedikit demi sedikit akan mengalami penurunan. Pada tahap penurunan ini, perguruan tinggi akan ditutup karena ketidakmampuannya berinovasi dan bersaing serta menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman. Pada tahap penurunan ini, dapat juga menjadi suatu pembaruan (inovasi) jika mau mengedepankan mutu, mengembangkan strategi dan cara menjaga kepuasan pelanggan, serta dapat juga menjadi tahapan dinamis sebagai lembaga yang berpengalaman dan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan secara optimal (Sallis, 2003:59). Hal ini pernah dirasakan oleh Universitas PGRI Palembang, dimana jumlah mahasiswa menurun secara signifikan yang mengancam keberlangsungan lembaga.

Ketika organisasi perguruan tinggi telah mencapai puncak kegemilangan, maka dia dihadapkan pada dua hal yaitu antara terus meningkat atau turun mengalami kemunduran. Pada saat seperti inilah organisasi perguruan tinggi dituntut untuk terus berusaha meningkatkan kualitas organisasi (Evans & Lindsey, 1993). Tetapi masing-masing perguruan tinggi juga memiliki alasan-alasan internal yang berbeda antara satu dengan yang lain, karena masing-masing perguruan tinggi memiliki visi dan misi yang berbeda, latar belakang pengembangan yang berbeda dan alasan-alasan yang berbeda dalam pengembangan perguruan tingginya. Setiap perguruan tinggi akan selalu melakukan

perubahan, baik karena dorongan-dorongan yang bersifat internal maupun eksternal.

2. Perubahan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi yang mampu bertahan dalam arus perubahan adalah perguruan tinggi yang mampu berinovasi. Menurut Burton Clark (1986:267-268) ada empat *trend* dalam perubahan perguruan tinggi yang saling berdekatan, keempat *trend* tersebut adalah: dari *unitarian* kepada struktur *federal*, dari sistem tunggal kepada *multiple* sistem, dari kerja non professional kepada kerja professional, dan dari koordinasi *consensus* kepada koordinasi birokratis. Empat *trend* yang dikemukakan oleh Burton Clark tersebut sangat cocok dengan keadaan perguruan tinggi di Indonesia pada saat ini, khususnya pada Universitas PGRI Palembang.

a. Perubahan dari *unitarian* kepada struktur *federal*

Kecenderungan yang terjadi di beberapa Negara maju seperti Amerika Serikat dan beberapa Negara berkembang dalam pengelolaan perguruan tinggi juga terjadi di Indonesia. Keluarnya kebijakan pemerintah merupakan kecenderungan untuk merubah sistem dan struktur organisasi dari *unitarian* kepada struktur *federal*.

Menurut Burton Clark, perguruan tinggi di Amerika pada tahun 1840 hingga 1970-an, rata-rata memiliki kurang dari 10 fakultas dan 100 mahasiswa. Semua mahasiswa mengambil kurikulum yang sama, yaitu program studi matematika klasik yang diambil dari pendidikan masa Renaisan (Richard Hofstadter & Metzger, 1955). Pada waktu itu subunit seperti jurusan dan program-program

studi belum dibutuhkan. Struktur yang berkembang pada saat itu adalah struktur *unitarian*. Tetapi dalam perkembangannya, beberapa perguruan tinggi modern memiliki multi struktur. Universitas California di Berkeley misalnya, pada tahun 1962-1963, yang memiliki lebih dari 23.000 mahasiswa dan 1600 tenaga pengajar, dibagi menjadi 15 fakultas, 50 jurusan dan lebih dari 75 program studi. Pada masing-masing fakultas atau jurusan memiliki kurang lebih 50 orang pegawai (pengelola). Keadaan yang *kompleks* semacam ini, ternyata tidak hanya terjadi pada perguruan tinggi yang berstatus universitas, tetapi perguruan tinggi dengan status institut atau sekolah tinggi juga bisa memiliki 40 atau lebih disiplin keilmuan, yang dikelompokkan dalam beberapa program studi. Apa yang tergambar di Negara maju seperti Amerika Serikat dan Negara maju lainnya pada beberapa abad yang lalu, hampir sama dengan keadaan di Indonesia pada saat ini.

b. Perubahan dari sistem nilai tunggal kepada multi sistem nilai

Menurut Hofstader (1955), perguruan tinggi sebelum masa akhir tahun 1920-an, memiliki kultur yang sama meskipun letak kampusnya berbeda. Kondisi seperti ini mungkin masih ada di beberapa perguruan tinggi kecil atau di kota-kota kecil hingga sekarang. Akan tetapi, pada saat ini telah terjadi perubahan kultur dan sistem nilai yang jauh dari sebelumnya. Di beberapa perguruan tinggi besar Amerika, telah terjadi pergeseran sistem nilai yang cukup drastis dan mendasar. Sistem nilai universitas yang luas, terpecah menjadi beberapa sub-kultur dan nilai yang ada di beberapa kelompok sosial

dan unit organisasi.

Sebagaimana yang terjadi di beberapa perguruan tinggi Amerika ditemukan adanya beberapa tujuan masuk perguruan tinggi: ada yang mengatakan perguruan tinggi sebagai tempat untuk seni, perguruan tinggi sebagai tempat mencari jodoh, perguruan tinggi sebagai tempat persiapan mencetak sarjana, perguruan tinggi sebagai tempat sertifikasi menuju lapangan kerja, perguruan tinggi sebagai tempat untuk mendongkrak kemampuan dan bahkan perguruan tinggi sebagai tempat untuk berpikir. Jadi sistem nilai mahasiswa di perguruan tinggi adalah sangat beragam. Bahkan di Indonesia, khususnya di Provinsi Sumatera Selatan dan terkhusus lagi di Kota Palembang, orang-orang yang melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi bertujuan untuk menambah gelar pada nama, meningkatkan status sosial di masyarakat, menjadi tenaga kerja profesional, meningkatkan *skill* dan kompetensi.

Demikian pula di tingkat fakultas, orientasi para dosen dan pegawai juga semakin bervariasi, karena semua orang hanya komit dengan bidang kerjanya sendiri yang spesifik dan dengan perspektifnya sendiri-sendiri. Orientasi fakultas berbeda antara mereka yang komit dengan kampus lokal dengan mereka yang komit dengan disiplin keilmuan atau profesi mereka; antara mereka yang ilmuwan dengan mereka yang humanis; antara mereka yang terlibat aktif dalam praktek profesional dengan sarjana murni dan sebagainya. Jadi sistem nilai pada tingkat fakultas sangat bervariasi seperti

variatifnya program studi yang ada di dalamnya.

c. Perubahan dari kerja nonprofessional kepada kerja professional

Spesialisasi adalah salah satu karakteristik perguruan tinggi modern. Seorang akademisi pada zaman sekarang bergerak dari pengetahuan umum menuju pengetahuan yang spesifik. Dulu seorang dosen biasanya memiliki pengetahuan yang bersifat umum. Dia menguasai banyak materi pelajaran tetapi tidak memiliki satu intensitas pada salah satu bidang. Dulu, perguruan tinggi di Amerika, untuk menjadi seorang dosen cukup bergelar sarjana Strata Satu (S1) ditambah sedikit pelatihan lanjutan seperti teologi dan sebagainya (Hofstadter, 1955). Pada masa itu tidak ada sistem pada pendidikan sarjana, tidak ada gaji tambahan dalam perbedaan kesarjanaan dan seorang professor selalu datang ke dalam kelas untuk mengajar atau memonitor perilaku siswa. Tetapi sekarang iklim sudah berubah dari generalis kepada profesional; dari dosen umum kepada dosen fisika, dosen mesin, dosen mikrobiologi, dosen psikologi abnormal, dan dari professor yang bertugas sebagai pengajar menjadi professor yang bertugas sebagai peneliti dan konsultan atau demonstrator sekolah profesional. Iklim kerja perguruan tinggi pada saat ini telah bergerak dari transmisi pengetahuan kepada inovasi pengetahuan, yang berarti spesialisasi dalam penelitian.

Perubahan dalam peran akademik ini terus berinteraksi dengan perubahan sosial yang cepat karena penelitian dapat menyebabkan perubahan, seperti terjadinya

perubahan dalam bidang teknologi dan proses industri. Perubahan semacam itu, pada gilirannya, dapat meningkatkan gairah penelitian karena adanya kompetisi antar industri, kompetisi antar Negara dan kompetisi antar perguruan tinggi.

d. Perubahan dari koordinasi kesepakatan kepada koordinasi birokratis

Setiap civitas akademika di perguruan tinggi bisa berinteraksi dengan yang lain untuk membuat kesepakatan-kesepakatan, baik antara dosen dengan mahasiswa, mahasiswa dengan fakultas, maupun antara dosen dengan fakultas. Tetapi, seiring dengan perjalanan waktu civitas akademika perguruan tinggi semakin banyak dan masalah yang dihadapi semakin kompleks sehingga mereka tidak bisa lagi saling berinteraksi langsung antara sebagian besar civitas akademika dengan yang lainnya. Masing-masing kelompok tidak bisa menembus kelompok yang lain. Seorang professor tidak tertarik lagi untuk berinteraksi dengan professor lain yang berbeda keahlian, dia hanya bergaul dengan sesama professor yang sebidang dengannya, sehingga interaksi menjadi terputus dan semangat untuk berinteraksi dengan sesama civitas akademika juga semakin menurun.

Dulu, interaksi antar civitas akademika seperti para penduduk yang tinggal di desa kecil, yang mana setiap orang dekat dengan yang lain, saling kenal dan saling bertegur sapa. Dulu setiap professor tahu atau mengenal professor lain yang ada di seluruh perguruan tinggi meskipun mereka berbeda bidangnya. Pada perguruan tinggi modern, keadaan seperti itu tidak bisa lagi

dipertahankan, karena luasnya cakupan organisasi yang ada di dalamnya, sehingga muncul kecenderungan baru, yaitu bergerak dari koordinasi berdasarkan consensus kepada koordinasi birokratis. Para spesialis diberi otoritas dan dengan otoritas itu mereka bisa menulis memo untuk menembus sistem (Burton Clark, 1986).

3. Merubah Universitas PGRI Palembang Menuju Perguruan Tinggi yang Bernuansa *Profit Oriented*

Akhir-akhir ini, sejumlah perguruan tinggi di Indonesia, telah mengalami pergeseran nilai yang jauh berbeda dengan nilai-nilai yang berkembang pada masa lalu. Arah pengembangan universitas semakin memperlihatkan pergeseran nilai tersebut, mulai dari penetapan visi dan misi, struktur birokrasi, model layanan, bentuk kebebasan hingga pengembangan akademiknya. Secara umum, dari hasil observasi dan *interview* di Universitas PGRI Palembang, ditemukan adanya beberapa pergeseran nilai yang dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bentuk.

a. Perubahan dari lembaga sosial yang nirlaba kepada *profit oriented*

Pada dasarnya, Universitas PGRI Palembang adalah lembaga pendidikan nirlaba yang bertujuan melayani kebutuhan masyarakat yang berkaitan dengan pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan memperhatikan nasib guru. Sejarah lahirnya Universitas PGRI Palembang pada masa-masa awal pendiriannya, menunjukkan adanya kecenderungan ini. Universitas PGRI Palembang pada awalnya dipersiapkan untuk mendidik generasi bangsa, khususnya para guru-guru di Provinsi

Sumatera Selatan menuju kemajuan, sehingga nilai-nilai perjuangan lebih tinggi daripada nilai-nilai ekonomis. Universitas PGRI Palembang diselenggarakan dengan biaya sangat murah. Mahasiswa datang ke kampus seadanya dan walaupun membayar, nilainya sangat kecil. Semua biaya operasional Universitas PGRI Palembang didanai oleh masyarakat, organisasi PGRI dan beberapa orang donatur meskipun jumlah sedikit, sehingga lebih sering perguruan ini mengalami kekurangan dana.

Memasuki era modern yang semakin *kompleks*, tuntutan terhadap Universitas PGRI Palembang juga semakin *kompleks*. Universitas PGRI Palembang tidak saja dituntut untuk memberikan perkuliahan di dalam kelas saja, tetapi juga layanan-layanan lain yang lebih banyak, sehingga membutuhkan biaya operasional yang lebih besar. Tuntutan ini menyebabkan Universitas PGRI Palembang menaikkan dana operasionalnya, sehingga dana yang ditarik dari mahasiswa juga semakin meningkat.

Di Universitas PGRI Palembang (pada saat itu masih STKIP PGRI Palembang), pada tahun 90-an, mahasiswa hanya ditarik uang SPP antara Rp. 150.000 hingga Rp. 200.000 saja, ditambah dengan sumbangan uang gedung atau sumbangan-sumbangan yang lain. Tetapi pada saat ini, setiap mahasiswa harus membayar antara Rp. 3.000.000,- hingga Rp. 3.500.000,- tergantung pada fakultas dan jurusan yang diambil. Bahkan ada beberapa prodi yang dibebaskan dari uang kuliah sama sekali, yaitu prodi fisika dan prodi budidaya perikanan. Pada Program Pascasarjana mahasiswa dikenakan biaya

antara Rp. 6.000.000,- hingga Rp. 6.500.000,- , setelah diberi *discount* bagi mahasiswa yang berstatus guru dan anak guru.

Akibat pengaruh ekonomi global, pandangan sebagian orang terhadap perguruan tinggi, khususnya terhadap Universitas PGRI Palembang semakin berubah. Perguruan tinggi yang tadinya dianggap sebagai lembaga sosial nirlaba, kini telah dipandang sebagai lembaga investasi jangka panjang. Perguruan tinggi tidak ubahnya bagaikan perusahaan. Mahasiswa datang ke kampus diibaratkan seperti *input* barang yang siap untuk diproses di dalam kampus, setelah selesai kuliah, maka dia diibaratkan seperti produk jadi yang siap dijual kepada masyarakat. Karena itu, pengelolaan Universitas PGRI Palembang juga harus mengikuti proses-proses produksi yang ada di dalam perusahaan. Sebagai perusahaan, maka Universitas PGRI Palembang tidak lagi sebagai lembaga nirlaba, tetapi harus memikirkan keuntungan-kuntungan dari layanan yang diberikan kepada mahasiswa. Setiap layanan yang diberikan dihitung sebagai proses produksi yang harus diperhitungkan biaya dan ongkosnya. Di Universitas PGRI Palembang, setiap bentuk layanan yang diberikan, dirinci dengan pembiayaan tersendiri, mulai dari biaya pemeliharaan laboratorium, praktikum, hingga wisuda.

Dunia perguruan tinggi modern juga mulai merambah ke dalam dunia bisnis. Dengan alasan menopang biaya oprasional kampus yang semakin besar, Universitas PGRI Palembang mendirikan unt-unit pengembangan bisnis dengan bentuknya

yang bermacam-macam. Kecenderungan semacam ini menunjukkan adanya pergeseran nilai dalam pengelolaan perguruan tinggi, dari lembaga sosial nirlaba kepada lembaga sosial *profit oriented*.

b. Perubahan dari birokrasi yang kaku kepada layanan prima

Orientasi layanan Universitas PGRI Palembang kepada masyarakat telah bergeser dari layanan birokratis yang kaku kepada layanan prima. Pada awalnya, masyarakat harus mengikuti seluruh proses yang ditetapkan oleh Universitas PGRI Palembang, yang layanannya mengikuti struktur birokrasi yang panjang. Dulu ketika Universitas PGRI Palembang akan melaksanakan Penerimaamn Mahasiswa Baru (PMB), seorang calon mahasiswa harus dengan susah payah datang ke tempat pendaftaran dengan menyertakan sekian banyak persyaratan dan melalui banyak meja dengan proses yang panjang. Proses yang demikian itu, mengharuskan setiap pendaftar datang berkali-kali ke kampus Universitas PGRI Palembang untuk memenuhi prosedur pendaftaran yang kaku. Seiring dengan adanya perubahan cara pandang terhadap masyarakat (mahasiswa), Universitas PGRI Palembang melakukan pembenahan birokrasi dan prosedur layanannya. Universitas PGRI Palembang masa kini melihat mahasiswa adalah para pelanggan yang harus dilayani dengan baik. Karena itu, dalam pendaftaran mahasiswa baru, Universitas PGRI Palembang tidak lagi mengharuskan mahasiswa untuk datang ke kampus, tetapi cukup melalui internet maupun surat menyurat elektronik. Sejumlah persyaratan yang

memberatkan dan tidak relevan, ditiadakan untuk mempermudah proses pendaftaran. Mahasiswa tidak lagi harus melalui proses meja yang panjang untuk mendaftar dan tidak perlu datang berkali-kali untuk melakukan proses pendaftaran. Di Universitas PGRI Palembang, mahasiswa bisa mendaftar melalui internet dan tidak perlu datang ke kampus sebelum diterima. Proses pendaftaran juga bisa dilakukan melalui beberapa jalur, mulai dari jalur kerjasama dengan Universitas Sriwijaya, tes seleksi masuk, jalur undangan dan sebagainya.

Pada intinya di Universitas PGRI Palembang, semuanya telah merubah orientasi layanan kepada mahasiswanya dari layanan birokratis kepada layanan prima. Universitas PGRI Palembang telah menganggap mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik. Untuk memonitor layanan prima kepada mahasiswa, maka di setiap fakultas didirikan unit Gugus Penjaminan Mutu (GPM). GPM akan menjamin bahwa seluruh proses layanan kepada mahasiswa harus memenuhi Standar Operasional Pelayanan (SOP) yang jelas dan dengan target yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Layanan akademik, administrasi, keuangan, pembangunan dan sebagainya, memiliki pengendali mutu sendiri-sendiri, dan untuk mengendalikan mutu layanan akademik dibentuklah Badan Penjaminan Mutu (BPM) yang memiliki tanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi seluruh kegiatan di Universitas PGRI Palembang. Pada prinsipnya, Universitas PGRI Palembang telah menerapkan prinsip-prinsip layanan prima dalam memberikan

layanan kepada mahasiswa, dan mulai meninggalkan proses birokrasi yang panjang serta berbelit-belit melalui unit layanan terpadu.

c. Perubahan dari ketergantungan kepada otonom

Akhir-akhir ini, isu-isu tentang otonomi, tidak saja berpengaruh terhadap perubahan pengelolaan di setiap daerah, tetapi juga telah merambah pada pengelolaan sistem perguruan tinggi. Universitas PGRI Palembang, sedikit demi sedikit berusaha melepaskan diri dari ketergantungannya kepada sumber dana sepenuhnya dari mahasiswa. Sebagai perguruan tinggi yang berada di bawah YPLP PT-PGRI Provinsi Sumatera Selatan, Universitas PGRI Palembang selama ini hanya mengandalkan dana dari SPP mahasiswa dan sumbangan dari induk organisasi PGRI Provinsi Sumatera Selatan. Setelah adanya perubahan organisasi dari perguruan tinggi nirlaba menjadi perguruan tinggi yang berorientasi profit, maka keterantungan sumber biaya hanya dari mahasiswa dan induk organisasi PGRI sudah mulai ditinggalkan. Sejak tahun 2014 Universitas PGRI Palembang telah merintis menjadi organisasi otonom yang mampu menghidupi dirinya sendiri melalui berbagai kegiatan bisnis yang diselenggarakannya.

d. Perubahan dari struktur yang kompleks kepada sederhana

Birokrasi klasik model Weberian telah berpengaruh besar dalam pembentukan struktur organisasi di Universitas PGRI Palembang, sehingga jabatan di perguruan tinggi bersifat hierarkhis dan melalui jalur yang panjang, mulai dari Rektor, Wakil Rektor I, II,

dan III, Kabiro, Kabag, Kasubag dan staf, sehingga untuk mengurus satu urusan saja, harus melewati banyak jalur yang membutuhkan waktu yang panjang. Struktur organisasi di Universitas PGRI Palembang masa kini, mengalami banyak perubahan dari struktur yang *kompleks* kepada struktur yang sederhana. Perubahan struktur organisasi ini bertujuan agar proses layanan kepada masyarakat (pelanggan) bisa lebih cepat dan efisien. Beberapa struktur organisasi yang menghambat proses layanan mulai dihilangkan dan beberapa jabatan yang dianggap sama di *merger* menjadi satu jabatan yang menangani dua atau tiga pekerjaan sekaligus. Jabatan-jabatan yang menimbulkan pemborosan dana, juga dihilangkan dan diganti dengan unit yang lebih kecil tunjangannya, tetapi memiliki peran yang lebih besar. Jumlah dan peran tenaga pegawai di Universitas PGRI Palembang juga mulai disederhanakan. Pimpinan Universitas PGRI Palembang telah mengambil keputusan dengan memaksimalkan peran pegawai yang ada dari pada menambah tenaga pegawai baru. Bahkan pegawai dan dosen yang ternyata memiliki profesi rangkap atau ganda (*double job*) dihentikan kontrak kerjanya dari Universitas PGRI Palembang. Pada tahun 2018 tercatat ada 68 orang pegawai dan dosen yang diputuskan hubungan kerjanya karena terdikasi anggota PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan berprofesi sebagai Guru. Kebijakan ini dibuat oleh pimpinan dalam rangka efisiensi dan penghematan biaya.

e. Perubahan dari *teaching university* kepada *entrepreneurial university*

Gejala perubahan lain yang ditunjukkan

oleh perguruan tinggi modern adalah adanya pergeseran peran perguruan tinggi, dari *teaching university* kepada *entrepreneurial university*. Peran-peran klasik perguruan tinggi adalah sebagai tempat menyampaikan ilmu pengetahuan di dalam kelas. Dosen dan mahasiswa datang ke dalam kelas, lalu terjadilah proses belajar mengajar, ada ujian dan bila berhasil, setelah melalui sekian banyak mata pelajaran, mahasiswa bisa mendapatkan ijazah. Setelah itu, peran perguruan tinggi mengalami perubahan, dari *teaching university* menjadi *research university*, bahwa perguruan tinggi tidak saja menjadi tempat mengajarkan teori di dalam kelas, tetapi juga menjadi tempat untuk mengajarkan dan melaksanakan penelitian, sehingga penelitian merupakan unsur pembeda antara perguruan tinggi dengan jenjang pendidikan sebelumnya. Sejak itu, setiap mahasiswa diwajibkan untuk melakukan penelitian yang dibimbing oleh dosen dan mereka tidak dapat di wisuda jika tidak menghasilkan sebuah karya dalam penelitian.

Di era sekarang, peran perguruan tinggi sebagai lembaga penelitian telah mengalami pergeseran bahwa tugas perguruan tinggi tidak hanya menjadi tempat penelitian, tetapi tempat untuk mendidik mahasiswa agar menjadi orang-orang yang mandiri dan mampu berwirausaha. Karena itu, kurikulum perguruan tinggi harus memuat unsur-unsur kewirausahaan. Di Universitas PGRI Palembang, setiap program studi diwajibkan untuk memasukkan mata kuliah yang berkaitan dengan kewirausahaan. Ke depan, Universitas PGRI Palembang memfasilitasi

mahasiswa untuk melakukan kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang dibina oleh unit khusus. Pada unit khusus inilah nantinya segala macam hasil penelitian yang dilakukan oleh dosen atau mahasiswa, digodog untuk dipelajari kelayakannya dan jika mungkin diproduksi secara masal. Jika layak, maka unit khusus ini akan memproduksinya dan memasarkannya kepada masyarakat, baik melalui divisi bisnis yang ada maupun bekerjasama dengan perusahaan lain yang tertarik untuk mengembangkan hasil penelitian tersebut. Meskipun belum semua fakultas yang sudah melakukan peran-peran ini, tetapi ada kecenderungan di Universitas PGRI Palembang melakukan pergeseran perannya, dari *Teaching University* menjadi *Entrepreneurial University*.

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas, ada beberapa hal yang dipandang perlu untuk dijelaskan dalam kesimpulan ini. Hasil penelitian ini meliputi 3 (tiga) kelompok besar, yaitu: faktor-faktor yang mendorong perubahan organisasi, bentuk-bentuk perubahan struktur organisasi pendidikan tinggi, dan perubahan Universitas PGRI Palembang menuju perguruan tinggi bernuansa *profit oriented*.

Setelah Universitas PGRI Palembang mengarahkan kegiatannya kepada *profit oriented*, maka sumber dana dari mahasiswa bukan lagi satu-satu sumber *income* bagi lembaga perguruan tinggi. Pada masa lalu Universitas PGRI Palembang hanya berorientasi pada layanan pendidikan nirlaba. Namun visi seperti itu tidak dapat lagi dipertahankan, sehingga menuntut perubahan

kearah organisasi perguruan tinggi berorientasi profit. *Profit oriented* bertujuan untuk menambah sumber pendapatan Universitas PGRI Palembang yang diperlukan untuk operasionalnya agar perguruan tinggi ini bisa bertahan hidup dan mampu bersaing dengan lembaga sejenis lainnya.

Faktor yang mendorong Universitas PGRI Palembang melakukan perubahan terdiri dari empat macam daur kehidupan organisasi yang dimulai dari: pengenalan, pertumbuhan (perluasan), pendewasaan, penurunan (revitalisasi). Sedangkan *trend* perubahan yang dapat dilakukan oleh Universitas PGRI Palembang adalah dari *unitarian* kepada struktur *federal*, dari sistem tunggal kepada *multiple* sistem, dari kerja non professional kepada kerja professional, dan dari koordinasi *consensus* kepada koordinasi birokratis. Selain dari faktor pendorong perubahan, Universitas PGRI Palembang juga telah melakukan berbagai, meliputi: perubahan menuju perguruan tinggi yang bernuansa *profit oriented*, perubahan dari birokrasi yang kaku kepada layanan prima, perubahan dari ketergantungan kepada otonom, perubahan dari struktur yang *kompleks* kepada sederhana, dan perubahan dari *teaching university* kepada *entrepreneurial university*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Alma, Buchari. *Kewirausahaan*. Bandung: alfabeta
2. Clark, Burton, R. 1986. *Faculty Organization and Authority dalam ASHE Rader on Organization and Governance in Higher Education*. Diedit oleh Marvin W. Peterson. Lexington, Massachusetts.
3. Evans, J.R. & Lindsay, W.M. 1993. *The Management and Control of Quality*. New

- York: West Publishing Company.
4. Griffin, R.W. & Moorhead, G. 1996. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
 5. Harapan, Edi. 2019. *Pembiayaan Pendidikan: Teori dan Praktik Menggali Sumber Pembiayaan Pendidikan Nasional*. Palembang: Noer Fikri.
 6. Hofstadter, Richard and Walter P. Metzger. 1955. *The Development of Academic Freedom in the United States*. New York: Columbia University Press.
 7. Kasali, Rheinald. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia.
 8. Kristianto, Heru. 2009. *Kewirausahaan Entrepreneurship Pendekatan Manajemen*. Jakarta: Graha Ilmu.
 9. Naisbitt, John. 1982. *Megatrend: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.
 10. Peraturan Pemerintah No 6 Tahun 2015 tentang Sumber Pendanaan Perguruan tinggi.
 11. Robbins, Steven P. 1987. *Organization Theory Structure, Design and Application*. London: Prentice-Hall international, Inc.
 12. Sallis, Edward. 2003. *Total Quality Manajemen in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.
 13. Santoso, Ignatius Hari. 2012. *Berdosakah Perguruan Tinggi Mengambil Profit?*. Kompasiana Beyond Blogging. https://www.kompasiana.com/nutriyo/551259318_133113754bc65ef/berdosakah-perguruan-tinggi-mengambil-profit. [dikases 27 April 2019].
 14. Suharyadi, dkk. 2011. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
 15. Undang-undang No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.