

# PERAN ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA PERGURUAN TINGGI DALAM PENANGANAN ISU-ISU POKOK PENDIDIKAN TINGGI

Syuaiban Muhammad

Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA (UHAMKA)  
E-mail: dewimira6@gmail.com

**Abstrak:** Lembaga pendidikan tinggi, tidak hanya berperan sebagai wahana proses pendidikan semata-mata, melainkan harus pula menjadi organisasi pembelajaran. Sehingga ketika mereka yang tergabung di dalamnya berinteraksi, dapat memberi efek pada nilai tambah, yakni perubahan kemampuan kognisi, kemampuan motorik, nilai-nilai afeksi, nilai-nilai emosional, dan nilai-nilai spiritual. Organisasi pembelajaran diperlukan oleh perguruan tinggi, karena sebagai bagian dari upaya penanganan isu-isu pokok pendidikan tinggi. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui peran organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi, terutama sebagai bagian dari solusi atas isu-isu pokok pendidikan tinggi. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis, dan deskriptif. Dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi sangat penting dan dapat digunakan sebagai solusi atas isu-isu pokok pendidikan tinggi.

Kata kunci: organisasi pembelajaran, perguruan tinggi

*Abstract:* The role of the higher education institutions, not only acts as a vehicle solely educational process, but should also become a learning organization. So when they interact, can give effect on value added, i.e. change the ability of cognition, motor abilities, values affection, emotional, values and spiritual values. The learning organization is required by academic institution, because as part of the effort of handling a staple issues of higher education. The objective of his research is to know the role of learning organization at colleges, primarily as part of the solution over the principal issues of higher education. The method used is the study of librarianship that is objective, systematic, analytical, and descriptive. The Results show that the learning organization at higher education institutions is very important and can be used as a solution over the principal issues of higher education.

*Key words:* learning organization, academic institution.

## PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini mengenai peran perguruan tinggi yang diharapkan mampu sebagai pendorong pertumbuhan daya saing bangsa melalui pemanfaatan, pengembangan dan kreasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi ikut serta membentuk masyarakat yang demokratis dan bermoral tinggi, menjaga persatuan bangsa, serta meningkatkan kesadaran masyarakat tentang nilai-nilai kebenaran. Agar dapat menjalankan perannya dengan baik, maka perguruan tinggi harus menjadi organisasi yang sehat dan dikelola mengikuti prinsip-prinsip *Good Governance*.

Era globalisasi pada abad ke-21 ini, memberi tekanan bahwa hanya manusia-manusia yang unggul yang akan bertahan secara layak dilihat dari sisi prestasi dan prestise. Oleh karena itu, maka salah satu cara terbaik yang dapat diaktualisasikan oleh perguruan tinggi adalah

merespons kebutuhan-kebutuhan perubahan yang muncul pada era globalisasi ini, dengan mengkreasi organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat O'Connar, Bronner, dan Delaney dalam Sudarwan Danim (2005:10) bahwa cara untuk merespons tuntutan perubahan adalah dengan mengkreasi organisasi pembelajaran.

Dalam perspektif perguruan tinggi sebagai sebuah *komunitas hidup dinamik*, maka organisasi pembelajaran merupakan sebuah kebutuhan mendasar. Artinya, bahwa kebutuhan perguruan tinggi akan ide-ide baru dan senantiasa berusaha berubah menuju keadaan lebih baik secara konsisten adalah sebuah keniscayaan, termasuk dalam upaya penanganan isu-isu pokok pendidikan tinggi yang sedang terjadi. Hal ini berarti bahwa lembaga pendidikan tinggi, tidak lagi cukup menjadi wahana proses pendidikan semata-mata, melainkan harus menjelma menjadi organisasi pembelajaran, agar mereka

yang tergabung di dalamnya, ketika berinteraksi memberi efek pada nilai tambah, yakni perubahan kemampuan kognisi, kemampuan motorik, nilai-nilai afeksi, nilai-nilai emosional, dan nilai-nilai spiritual.

Sementara yang dimaksud dengan isu-isu pokok pendidikan tinggi dalam tulisan ini adalah isu tentang kualitas dan relevansi pendidikan tinggi yang sering menjadi perhatian dari para pengamat pendidikan tinggi. Kedua isu ini sering disebut sebagai isu kritis pendidikan tinggi karena tingkat kegawatannya sudah teramat dalam. Artinya, kedua isu ini telah lama terjadi dan berlangsung dalam waktu yang cukup panjang, akan tetapi sampai saat ini belum juga terselesaikan dengan baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan selalu diangkatnya kedua isu ini untuk diselesaikan melalui berbagai Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT-JP), baik KPPT-JP I, II, III, maupun HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*), bahkan sampai dengan sekarang.

Saat ini banyak lembaga perguruan tinggi telah menjadikan organisasi pembelajaran sebagai tujuan yang melengkapi visi dan misinya, namun berapa besar komitmen pihak manajemen untuk mewujudkannya dalam keseharian perguruan tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi dalam penanganan isu-isu pokok pendidikan tinggi. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bersifat obyektif, sistematis, analitis, dan deskriptif.

## PEMBAHASAN

### Organisasi Pembelajaran dan Isu-isu Pokok Perguruan Tinggi

Menurut Wibowo (2005:121). Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang merubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Dengan kata lain, organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan diri dan berubah secara terus menerus

Menurut Argyris et. al. *dalam* Luthans (2005:113), bahwa organisasi pembelajaran dapat dibedakan menjadi

dua, yaitu, **(1) pembelajaran *single-loop* (urutan/putaran pertama)**; mencakup pengembangan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah diketahui. Hal ini, berhubungan dengan pembelajaran rutin dan berhubungan dengan perilaku sehingga organisasi melewati proses pembelajaran tanpa perubahan signifikan. Senge, et. al. *dalam* Luthans (2005:113) menyebut tahap pembelajaran ini dengan pembelajaran *adaptif*, yakni tahap pertama dari organisasi pembelajaran, yaitu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, seperti menerapkan *kaizen* mutu dan melakukan *benchmarking* dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi dan **(2) pembelajaran *double-loop* (urutan/putaran kedua)**; mencakup kegiatan mengevaluasi kembali sifat tujuan organisasi dan nilai-nilai serta kepercayaan di sekitarnya. Jenis pembelajaran ini, meliputi perubahan budaya organisasi, pembelajaran mengenai cara mempelajari organisasi. Senge, et. al. *dalam* Luthans (2005:113) menyebut tahap pembelajaran ini dengan pembelajaran *generatif*, yakni mencakup kreativitas dan inovasi, lebih dari sekedar beradaptasi dengan perubahan yang ada dan mengantisipasi perubahan. Proses *generatif* adalah membentuk kembali seluruh pengalaman organisasi dan pembelajaran dari proses tersebut.

Berdasarkan teori pembelajaran *double-loop/generatif*, maka Luthans et.al., (2005:114) telah melakukan studi secara komprehensif, dan telah mengidentifikasi tiga karakteristik utama organisasi pembelajaran, yaitu: **(1) kehadiran tensi**, yang terdiri dari; jurang antara visi dan realitas, mempertanyakan terus menerus, menentang status-quo, dan refleksi kritis, **(2) pemikiran sistem**, yang terdiri dari; visi yang dibagikan, pemikiran holistik, dan keterbukaan. **(3) budaya yang memfasilitasi pembelajaran**, yang terdiri dari; penetapan mekanisme untuk saran, tim, pemberdayaan, dan empati.

Luthans (2006:115-116) menjelaskan bahwa praktek-praktek manajemen dalam mengoperasionalkan organisasi pembelajaran, antara lain diperlihatkan melalui: (1) pihak manajemen menerima ide baru dan mengatasi keinginan untuk mengontrol operasi secara ketat. (2) mendobrak

karakter organisasi yang cenderung melakukan hal-hal yang telah mereka lakukan pada masa-masa yang lalu dan mengajarkan anggota organisasi untuk melihat segala sesuatu secara berbeda. (3) mengembangkan pemikiran sistematis antar pihak manajemen. (4) pihak manajemen mempelajari bagaimana mendorong bawahan mereka untuk mengarahkan energinya pada substansi perbedaan pendapat dari pada pertentangan individu atau pertentangan politik. (5) mengembangkan kreativitas anggota organisasi. Dua dimensi kreativitas yang perlu dikembangkan adalah fleksibilitas dan kemauan untuk mengambil resiko. Jadi mengajarkan individu bagaimana mengevaluasi kebiasaan dalam bekerja dan mengubah perilaku yang membatasi pemikiran. (6) memperlakukan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar, karena kreativitas juga mencakup kesediaan untuk menerima kegagalan. (7) pihak manajemen mendukung perilaku kreatif yang berani mengambil resiko dengan menyediakan lingkungan yang mendukung, yakni lingkungan yang menggambarkan *ready, fire, and aim*. (8) pengembangan rasa percaya diri yang ditandai dengan kesadaran terhadap nilai individu dan nilai organisasi serta pendekatan proaktif untuk memecahkan masalah. (9) membantu anggota organisasi untuk memahami pekerjaannya dan bekerja dengan lebih baik. (10) mengajarkan anggota organisasi untuk mengevaluasi pengaruh perilakunya pada individu lain untuk memaksimalkan efektivitas diri.

### **Organisasi Pembelajaran dan Isu Mutu Perguruan Tinggi**

Salah satu permasalahan yang dihadapi pendidikan nasional selama ini, adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan (Husaini Usman, 2005:52). Ini berarti, termasuk jenjang pendidikan tinggi. Dari berbagai pengamatan dan analisis bahwa salah satu dari tiga penyebabnya adalah karena kebijakan dan manajemen pendidikan nasional yang dikembangkan selama ini menggunakan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* dan kurang memperhatikan pada proses (*throughput*). Pendapat ini, didukung oleh hasil analisis yang tertuang di dalam Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka

Panjang III (KPPT-JP III) dari Ditjen dikti yang menyatakan bahwa meskipun di waktu lalu telah banyak dilakukan upaya untuk meningkatkan masukan bagi penyelenggaraan fungsi pembelajaran di perguruan tinggi (seperti umpamanya: pengembangan kurikulum oleh konsorsium, peningkatan kemampuan akademik staf pengajar, peningkatan kapasitas laboratorium beserta peralatannya, peningkatan perpustakaan, dan lain sebagainya), namun peningkatan proses dan evaluasi pembelajaran tidak atau kurang memperoleh perhatian (Bambang Soehendro, 1996:102).

Berpikir sistem, menuntut input, proses, output, dan outcome pendidikan tinggi semuanya harus mendapat perhatian seimbang dalam peningkatan mutunya. Respons pemerintah, dalam hal ini Ditjen Dikti atas rendahnya mutu pendidikan tinggi ini, diwujudkan ke dalam sejumlah kebijakan tentang strategi pengembangan pendidikan tinggi dalam bentuk KPPT-JP I, II, III, dan HELTS, bahkan terakhir dengan kebijakan tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang telah berlangsung selama lebih dari 10 tahun dalam bentuk akreditasi, EPSBED, dan evaluasi diri.

Dalam hal penjaminan mutu pendidikan tinggi, maka perguruan tinggi sebagai organisasi pembelajaran telah mengoperasionalkan organisasi pembelajaran pada tingkat *single loop* menurut teori dari Argyris, et. al. atau *adaptif* menurut teori dari Senge, et. al.. Hal ini tercermin pada penerapan *kaizen mutu* sebagai manajemen mutu pendidikan tinggi dengan memilih manajemen kendali mutu berbasis PDCA dalam pelaksanaannya. Artinya, perguruan tinggi telah melakukan penyesuaian diri dengan keadaan lingkungan yang sedang terjadi. Akan tetapi, perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi pembelajaran harus dapat mengembangkan upaya-upaya kreatif dan inovatif dan masih harus berjuang dengan asumsi dasar, nilai budaya, dan struktur perguruan tinggi yang tepat dan menunjang untuk penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Oleh karena itu, bukan hanya pembelajaran *single loop* atau *adaptif*, tetapi sangat diperlukan organisasi pembelajaran tingkat *double loop* menurut teori Argyris, et. al. atau *generatif* menurut Senge, et. al. dalam

manajemen penjaminan mutu pendidikan tinggi. Dalam konteks ini, maka perguruan tinggi dituntut selalu kreatif dan inovatif dalam arti selalu menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer ide-ide baru dalam upaya menangani masalah mutu pendidikan dan berusaha merubah perilaku organisasi perguruan tinggi sejalan dengan budaya organisasi yang diperjuangkannya.

Dalam semangat tersebut, maka dalam upaya penanganan isu mutu pendidikan tinggi, perguruan tinggi dapat menjalankan beberapa fungsi organisasi pembelajaran, sebagai berikut:

**1. Kesiediaan untuk mengkaji hasil pengamatan dan analisis dari para pakar pendidikan dan analisis dari Ditjen Dikti dalam KPPT-JP III**, tentang kurangnya perhatian terhadap manajemen *mutu proses (throughput)* dan *outcome* pendidikan tinggi yang terjadi selama ini. Kajian ini diharapkan mengarah kepada upaya untuk mengubah sasaran manajemen mutu pendidikan tinggi yang sebelumnya lebih ditekankan pada *input-output*, menjadi manajemen mutu *input*, proses (*throughput*), *output* dan *out-come* secara seimbang. Bersamaan dengan itu pula, maka praktek kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) perlu menjadi bagian yang tak terpisahkan dari praktek manajemen perguruan tinggi yang dijalankan agar dapat menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi perguruan tinggi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan budaya organisasi (Burns dalam Sudarwan Danim,2007:222). Artinya, kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kemampuan untuk mentransformasikan atau mengubah berbagai sumber daya organisasi secara optimal itu, perlu mengkawal perubahan dalam manajemen mutu pendidikan tinggi agar dapat mengubah perilaku bawahannya menjadi orang yang mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Sunyoto Ashar Munandar,2008:199).

Manajemen mutu proses (*throughput*) pendidikan tinggi, menuntut perubahan sebuah perilaku kerja yang sudah lama terpola dan kurang membawa hasil kerja

optimal, menjadi sebuah perilaku kerja baru yang lebih baik, yang diharapkan dapat mengkawal berlangsungnya proses pengubahan seluruh energi potensial menjadi energi aktual dalam seluruh aspek dan unit pada satuan pendidikan tinggi secara optimal. Semua unit dalam perguruan tinggi harus bergerak secara simultan dan optimal dalam koridor sistem, saling interdependensi dan saling melengkapi untuk kepentingan mencapai visi perguruan tinggi. Oleh karena itu, seluruh pelaksana pendidikan tinggi harus berpikir sistem dan holistik sejalan dengan tuntutan organisasi pembelajaran. Dalam kerangka ini pula, maka wawasan tentang prinsip *the next process is our stakeholders* sebagai salah satu prinsip manajemen kendali mutu berbasis PDCA, perlu ditanamkan kepada seluruh pelaksana pendidikan tinggi. Prinsip ini, menghendaki adanya kesadaran yang tumbuh menjadi budaya kerja dari seluruh pihak yang terlibat dalam proses pendidikan tinggi, bahwa pihak manapun yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya adalah stakeholder yang harus dipuaskan. Kondisi ini, perlu tercipta menuju terciptanya suasana akademik yang diharapkan, yaitu derajat kepuasan dan motivasi sivitas akademika yang tinggi dalam aktualisasi perilaku dan tingkah lakunya untuk mencapai tujuan pribadi sebagai fungsi dari tujuan kelembagaan. Dengan demikian, maka mutu proses pembelajaran sebagai pusat dari seluruh proses pengolahan berbagai input menjadi output dapat meningkat signifikan secara konsisten.

**2. Melakukan *sharing* secara terus menerus untuk menggali dan mengembangkan ide-ide baru dalam upaya mengembangkan titik-titik kendali mutu dalam manajemen kendali mutu berbasis PDCA**, sehingga titik-titik kendali mutu yang dirumuskan pada setiap butir mutu benar-benar berfungsi untuk mengendalikan mutu proses (*throughput*) pendidikan tinggi. Bukan sebaliknya, dimana penentuan titik-titik kendali mutu sebagai kegiatan operasional paling mendasar dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, justru menghasilkan titik-titik kendali mutu yang tidak berfungsi mengendalikan apa yang harus dikendalikan atau mengukur apa yang seharusnya ingin diukur. Jika itu terjadi, maka penjaminan mutu pendidikan tinggi selamanya tidak pernah efektif.

Meskipun telah ada komitmen atas penjaminan mutu pendidikan tinggi pada seluruh orang yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan tinggi, tetapi sistem pengendalian mutu pendidikan tinggi belum tentu efektif jika perguruan tinggi kekurangan ide-ide yang cerdas dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, saran-saran dari berbagai pihak, perlu digali dan diolah secara sungguh-sungguh untuk kepentingan perumusan dan penetapan titik-titik kendali mutu pendidikan tinggi tersebut. Terkait dengan hal ini, maka *mekanisme voice* dalam teori *exit dan voice* dari Hirschman dalam Rartminto & Atik Septi Winarsih (2005:70) yang sering digunakan dalam manajemen pelayanan publik, dapat dimodifikasi menjadi *mekanisme saran* untuk menggali dan menampung saran dari berbagai pihak, baik sivitas akademika maupun para karyawan perguruan tinggi sehubungan dengan pengembangan ide-ide tentang titik-titik kendali mutu yang perlu ditetapkan pada setiap butir mutu pendidikan tinggi yang menjadi sasaran dalam penjaminan mutu pendidikan tinggi. *Mekanisme saran* ini, dapat dilakukan dengan menyiapkan *kotak saran pengendalian mutu* yang benar-benar dikelola secara sungguh-sungguh dalam praktek manajemen perguruan tinggi. Alternatif lain yang dapat dilakukan adalah pengadaan dan pengelolaan secara sungguh-sungguh sebuah majalah ilmiah yang khusus mengkomunikasikan tulisan-tulisan yang berkenaan dengan upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi, sehingga siapa-pun boleh menyampaikan pikiran dan gagasannya melalui majalah ilmiah tersebut. Semua tulisan ilmiah yang termuat dalam majalah ilmiah perlu dikelola lebih lanjut secara sungguh-sungguh untuk bahan masukan dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pemikiran ini, dilandasi oleh suatu asumsi bahwa boleh jadi masih banyak pemikiran yang cerdas dari pihak-pihak yang secara formal tidak ikut sebagai anggota gugus tugas penjaminan mutu pendidikan tinggi yang ditunjuk oleh lembaga.

Di samping itu, bahwa kegiatan evaluasi diri yang mengharuskan penetapan titik kendali mutu itu, harus dipahami sebagai sebuah proses “bercermin” bagi sebuah institusi. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi untuk

dapat benar-benar menemukan *titik-titik kuat* yang dapat digunakan sebagai modal pengembangan dan *titik-titik lemah* yang dapat digunakan sebagai awal pengembangan. Atas dasar itu, maka perlu dilakukan evaluasi diri melalui titik-titik kendali mutu ini secara intensif dan bertanggung-jawab yang disertai dengan refleksi kritis secara intensif dan bertanggung-jawab pula demi perbaikan ke depan secara konsisten.

**3. Melakukan transfer pengetahuan tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi kepada seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan tinggi.** Ini dilakukan dalam rangka membudayakan *internal quality assurance*. Dengan demikian, dipastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan tinggi benar-benar mengetahui dan memahami hakikat penjaminan mutu pendidikan tinggi dengan berbagai implikasinya. Pengetahuan ini, tidak boleh menjadi monopoli pihak manajemen perguruan tinggi, tetapi harus dimiliki oleh seluruh orang yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi.

Tahap transfer pengetahuan ini, sama dengan tahap *unfreezing* menurut model perubahan Lewin dalam Moorhead dan Griffin (2010:499-500) yaitu tahap pencairan yang beku, yakni proses dimana seluruh pelaksana pendidikan tinggi dibuat menjadi sadar akan kebutuhan perubahan, yakni kebutuhan akan penjaminan mutu pendidikan tinggi. Mereka diupayakan sedemikian rupa untuk dapat menyenangkan praktek-praktek mutakhir yang sejalan dengan tuntutan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi dan menolak praktek-praktek lama yang tidak sesuai. Faktor kunci *unfreezing* ini adalah pembinaan pemahaman seluruh pelaksana pendidikan tinggi tentang pentingnya penjaminan mutu pendidikan tinggi dan bagaimana tugas mereka akan menjadi lebih efektif karenanya ke depan. Dengan demikian, diharapkan akan terjadi perubahan paradigma tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi sebagai tugas dan tanggung jawabnya dan bukan lagi menjadi tugas dan tanggung jawab otoritas pusat dalam hal ini Ditjen Dikti sebagaimana yang telah disalah-tafsirkan selama ini. Jadi tahap ini, merupakan tahap yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Para pelaksana didorong untuk

mengganti perilaku dan sikap lama dengan perilaku dan sikap yang diinginkan oleh pihak manajemen perguruan tinggi. Setelah dipastikan bahwa pengetahuan tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi ini diterima dan dipahami dengan baik oleh seluruh pihak, maka pimpinan pada setiap level di perguruan tinggi, baik administrasi maupun akademik diharapkan menjalankan kepemimpinan transformasional untuk merubah perilaku kerja staf. Dengan demikian, tercipta suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi bersama mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini, akan mampu membawa kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergik, kebertanggung-jawaban, kepedulian educational, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral. Pimpinan akan memotivasi pengikutnya untuk secara lebih dari yang ada sekarang mewujudkan minat pribadinya secara segera guna bersama-sama menterjemahkan visi dan misi perguruan tingginya menjadi perilaku kerja. Tahap ini, merupakan tahap *change itself* berdasarkan model perubahan Lewin, dimana telah mulai terjadi pergerakan dari cara lama menuju cara baru dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, tahap ini juga merupakan tahap pembelajaran dimana seluruh pelaksana pendidikan tinggi diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu dan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari. Artinya, membantu para pelaksana untuk mempelajari konsep dan titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada seluruh staf bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan secara terus menerus yang mau tidak mau harus dilalui. Dengan cara ini, perubahan perilaku kerja sejalan dengan tuntutan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi diharapkan dapat terjadi dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan karena ada motivasi instrinsik yang terjadi pada diri setiap individu pelaksana pendidikan tinggi. Setelah tahap ini dapat

dilewati dengan baik, maka kemudian dilakukan tahap *refreezing*, yakni tahap pembekuan kembali perilaku kerja baru tersebut agar mengkristal menjadi karakter dan akhirnya menjadi budaya kerja bagi semua unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan perguruan tinggi.

**4. Ketersediaan untuk mengadopsi *good practices* dengan modifikasi seperlunya** yang dikembangkan oleh perguruan tinggi lain dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi. Hal ini dilakukan dalam rangka memperkaya ide-ide atau gagasan-gagasan baru dalam rangka pengelolaan perguruan tinggi menuju peningkatan mutu proses yang diharapkan oleh seluruh stakeholders. Beberapa *good practices* yang telah dikembangkan oleh beberapa perguruan tinggi yang dapat dipelajari, dapat dipaparkan sebagai berikut: **(1) UGM dengan pengembangan manajemen mutu pembelajarannya;** difokuskan pada pengembangan sistem yang dapat menjamin keberlanjutan, dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut: (a) kegiatan pengembangan Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester (RPKPS). RPKPS ini merupakan suatu rancangan belajar yang mampu menjamin pencapaian mutu proses pembelajaran, yang berpijak pada lima pilar, yaitu *reality based learning*, menjawab tantangan global dengan mengembangkan potensi lokal, *ICT based learning*, pengembangan proses pembelajaran yang inovatif, dan mengembangkan karakter kepemimpinan. (b) pengembangan Sistem Informasi Jaminan Mutu untuk meningkatkan percepatan pencapaian mutu pendidikan tinggi. **(2) BINUS dengan pengembangan budaya organisasinya;** diarahkan kepada pembangunan budaya mutu pendidikan tinggi, berupa: **(a) penanaman budaya mutu** yang meliputi lima point, yaitu, (1) percaya kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) perbaikan terus menerus, (3) penggunaan tolok ukur, (4) ketuntasan, (5) kekeluargaan dan kebersamaan. **(b) penanaman nilai-nilai** yang meliputi: konsisten, egaliter, jujur, terbuka, adil, peduli, berani dan bertanggung-jawab. **(c) pembangunan etos kerja** yang terdiri dari: memberi teladan dan komitmen, saling menghormati dan menghargai, berkomunikasi dengan baik, *give credit to everyone*, dan *improve others*. Akhirnya, BINUS tumbuh

sebagai sebuah *learning organization* yang mempunyai *kehidupan, dinamika, pengetahuan, dan emosi* yang sesuai dengan harapan. (3) **UII Yohyakarata dengan pengelolaan penjaminan mutu pendidikan tingginya**; dilakukan tidak saja dalam *lingkup quality of teaching and learning*, tetapi juga memasuki lingkup *quality of content (curriculum & syllabi)*. (4) **Poltek Negeri Bandung dengan program pengelolaan peningkatan mutu lulusannya**; dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu: (a) **program humaniora**; yakni suatu kegiatan khusus (di luar kuliah) yang sengaja dirancang untuk membimbing mahasiswa dalam hal peningkatan akhlak, perilaku, dan kepribadian. Kegiatan ini dilakukan atas dasar hasil pengamatan bahwa banyak lulusan yang mengalami kegagalan dalam dunia kerja bukan karena keterampilan dan keahliannya yang kurang, tetapi karena akhlak, perilaku dan kepribadian yang kurang. (b) **peningkatan kinerja dosen**; yakni menyesuaikan penugasan dengan kualifikasi dosen dan mengumpulkan informasi tentang kinerja dosen dalam pelaksanaan tugas, baik dalam bentuk daftar hadir, maupun dengan penyebaran angket untuk diisi oleh para mahasiswa setiap akhir semester yang dikelola dengan suatu sistem manajemen yang sangat profesional dan proporsional (Satryo Soemantri Brodjonegoro, 2004:75-98).

**5. Mengembangkan budaya organisasi menuju pembangunan budaya mutu melalui optimalisasi pemberdayaan sumber daya manusia perguruan tinggi.** Budaya organisasi sebagai salah satu dari tiga karakteristik utama organisasi pembelajaran yang diidentifikasi oleh Luthans et. al., merupakan sejumlah nilai, baik nilai-nilai inti (asumsi dasar) maupun nilai-nilai perilaku yang diharapkan menjadi perilaku anggota organisasi, baik perilaku kerja/budaya kerja/etos kerja, perilaku komunikasi, dan lain-lain. Pemberdayaan ini ditujukan kepada dua jenis SDM yang sering disebut sebagai unsur pelaksana pendidikan tinggi, yaitu: (1) Dosen. Pemberdayaan dosen, diarahkan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tridharma perguruan tinggi secara konsisten dan bertanggung jawab. Dosen perlu diberi wawasan bahwa tugas tridharma perguruan tinggi, merupakan satu kesatuan dharma, karena ketiga dharma

tersebut hanya dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan, karena saling terkait dan mendukung satu sama lain. Dharma pendidikan dan pengajaran akan menghasilkan problematik dan konsep-konsep yang dapat menggerakkan penelitian untuk menghasilkan publikasi ilmiah, sebaliknya dari penelitian dan publikasi ilmiah akan memperkaya dan memperbaharui khasanah ilmu untuk digunakan dalam pendidikan dan pengajaran atau akan menghasilkan bahan pengajaran yang terbaharui secara terus menerus dan mutakhir. Di pihak lain hasil dharma penelitian akan dapat diaplikasikan dalam dharma pengabdian kepada masyarakat serta berlaku sebaliknya. Demikian pula, hasil pengabdian kepada masyarakat akan memberikan inspirasi dan gagasan baru untuk melaksanakan sebuah penelitian. Dalam hal pendidikan dan pengajaran, dosen dapat didorong untuk merubah perilaku kerjanya agar secara sungguh-sungguh dan konsisten dapat melaksanakan manajemen kendali mutu berbasis PDCA (*plan, do, check, dan action*) dalam kegiatan pembelajaran. Artinya, budaya penyusunan rencana pembelajaran (silabus) yang bermutu, pelaksanaan pembelajaran yang bermutu, evaluasi pembelajaran yang bermutu, dan pelaksanaan remedial yang bermutu, semuanya dilakukan secara konsisten dan bertanggung jawab. (2) Karyawan. Pemberdayaan karyawan, diarahkan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dukungan administrasi secara optimal untuk menunjang kelancaran tugas tridharma perguruan tinggi. Dalam konteks ini, maka prinsip *quality first* sebagai salah satu prinsip manajemen kendali mutu berbasis PDCA, perlu ditanamkan dan menjadi wawasan sedini mungkin bagi para karyawan, sehingga menjiwai perilaku kerjanya sehari-hari. Prinsip ini menghendaki adanya kesadaran yang tumbuh menjadi budaya kerja, bahwa mutu pendidikan tinggi yang direpresentasikan melalui visi perguruan tinggi selalu menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan tugasnya. Terkait dengan ini, maka orientasi kerja karyawan diarahkan kepada bagaimana dapat menyelesaikan tugas dukungan administrasi secara cepat dan tepat waktu agar segera mendukung kelancaran tugas tridharma perguruan tinggi yang sedang diemban oleh

para dosen. Selain itu, bekerja secara proaktif dan tidak reaktif menjadi sisi lain yang perlu dibina. Untuk itu, masing-masing karyawan perlu didorong untuk memiliki rencana kerja tahunan atau sasaran kerja pegawai yang dapat dibuat berdasarkan uraian jabatan masing-masing.

### Organisasi Pembelajaran dan Isu Relevansi Pendidikan Tinggi

Relevansi pendidikan tinggi, merupakan isu yang terkait dengan tingkat kesesuaian antara program-program pendidikan tinggi yang diselenggarakan dengan keperluan nyata dunia kerja dan industri. Oleh karena itu, berhubungan dengan manajemen mutu *outcome* atau manajemen efisiensi eksternal. Masalah ini, telah menjadi masalah utama kedua setelah masalah mutu pendidikan tinggi yang diangkat ke dalam KPPT-JP III tahun 1996-2005, karena hasil evaluasi menunjukkan bahwa relevansi pendidikan tinggi rendah. Kondisi ini terjadi karena sikap tradisional pendidikan tinggi yang merasa dirinya sebagai satu-satunya penilai dan penentu lulusan dan hasil penelitian sudah tidak syahih lagi karena pasar kerja terjadi dan berkembang dengan lajunya di luar lingkungan pendidikan tinggi di satu pihak, dan peran lembaga penelitian industri/swasta dan pemerintah/publik semakin besar, sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi mulai dihasilkan, dikembangkan, dan disyahihkan di luar lingkungan pendidikan tinggi.

Berdasarkan hal tersebut, maka kecuali relevansi hasil penelitian, maka khusus untuk penanganan isu relevansi lulusan pendidikan tinggi, perguruan tinggi diharapkan dapat menjalankan beberapa fungsi organisasi pembelajaran sebagai berikut:

1. Memanfaatkan dengan baik Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang ditetapkan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi untuk bahan pengembangan konten kurikulum pendidikan tinggi, sejalan dengan kebijakan Ditjen Pendidikan Tinggi.
2. Mengembangkan ide-ide baru setelah mempelajari *good practices* yang pernah dilakukan oleh perguruan tinggi lain, terutama terkait dengan isu relevansi pendidikan tinggi.

3. Memanfaatkan organisasi alumni sebagai wahana untuk memperoleh informasi tentang tuntutan pasar kerja yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu. Praktek ini, pernah dilaksanakan oleh UGM pada tahun 2002 melalui pelaksanaan mini-workshop dengan pengguna lulusannya. Hasil *mini-workshop* ini, kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan studi pelacakan (*tracer study*) di tahun 2003. Hasilnya adalah: (a) Indeks prestasi tinggi bukan jaminan sukses di dunia kerja, lulusan yang saat menjadi mahasiswa aktif dalam kegiatan ekstra kurikuler cenderung akan lebih cakap dalam menempuh karier di dunia kerja. (b) Belum adanya keseimbangan antara mata kuliah keahlian dan pembentukan karakter mahasiswa sebagai calon manusia bekerja. (c) perlu diberikan mata kuliah lain seperti kepemimpinan visioner, budaya kerja, administrasi publik dan bisnis, kemampuan berkomunikasi perlu ditingkatkan, demikian pula kemampuan menggunakan komputer. (d) mahasiswa harus didekatkan dengan dunia industri agar nantinya mereka lebih siap setelah lulus (Satryo Soemantri Brodjonegoro, 2004:74).
4. Secara kreatif mengembangkan konsep-konsep pendidikan baru yang komprehensif sekaligus kompetitif. Hal ini dapat dilakukan dengan pembaharuan metode pembelajaran yang lebih fleksibel dengan menempatkan mahasiswa sebagai subyek (*student-centered learning*), dibanding sebagai obyek pendidikan. Konsep pendidikan juga perlu didesain untuk menumbuhkan semangat kewirausahaan dan peningkatan *soft-skill*. Contoh: Polman Bandung mengembangkan metode pembelajaran berbasis produksi, dimana semua jenis latihan pengembangan keterampilan harus menghasilkan produk-produk yang layak jual atau sesuai pesanan dari industri manufaktur dan mengembangkan metode kooperatif, dimana 3 semester pertama mahasiswa diberikan pengetahuan dan keterampilan dasar dalam bidangnya, 2 semester berikutnya ditempatkan sepenuhnya di industri agar sikap dan keterampilan kerja dapat terbentuk langsung dari lingkungan yang sesungguhnya, dan pada semester terakhir para mahasiswa kembali ke kampus untuk mentuntaskan perkuliahannya (Satryo Soemantri Brodjonegoro, 2004:70).
5. Memanfaat dosen tamu yang berasal dari dunia

usaha/dunia industri untuk ikut berparti sipasi dalam memberikan kuliah. Pemanfaatan dosen tamu ini, sedapat mungkin dikelola dengan suatu pola manajemen tersendiri, sehingga benar-benar efektif dan efisien sesuai dengan harapan. Dengan demikian, dosen tamu diharapkan dapat bekerja maksimal dalam memberikan materi-materi praktis sesuai dengan tuntutan pasar kerja. Materi-materi tersebut, merupakan ilmu pengetahuan dan teknologi baru yang dihasilkan, dikembangkan, dan disyahihkan oleh dunia usaha/dunia industri sendiri, yang telah melahirkan metode kerja dan metode pelayanan baru yang berkembang dalam dan menjadi tuntutan pasar kerja.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Pengembangan organisasi pembelajaran pada perguruan tinggi, bukan saja penting tetapi harus karena sangat kontributif dalam upaya penanganan isu-isu pokok pendidikan tinggi, yaitu isu tentang mutu dan relevansi pendidikan tinggi.
2. Organisasi pembelajaran merupakan fungsi lain dari perguruan tinggi tetapi keberadaannya sebagai sebuah keniscayaan, karena selain tuntutan perubahan yang terjadi di luar perguruan tinggi, juga inheren dengan perguruan tinggi sebagai sebuah *komunitas hidup dinamik* dalam perannya sebagai lembaga pendidikan tinggi.
3. Fungsi kunci dari organisasi pembelajaran perguruan tinggi adalah menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan, ide, atau informasi baru dan berusaha merubah perilaku organisasi sesuai dengan pengetahuan, ide, atau informasi baru tersebut.

### Saran-saran

1. Perlu pemahaman yang mendalam dari semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi terutama pihak manajemen, bahwa pengembangan organisasi

pembelajaran pada perguruan tinggi memiliki nilai sangat strategis bagi penanganan isu-isu pokok pendidikan tinggi, yakni mutu dan relevansi pendidikan tinggi.

2. Diperlukan sebuah manajemen profesional untuk mengoperasionalkan organisasi pembelajaran dalam praktek manajemen di perguruan tinggi mengingat fungsinya yang dapat membuat perguruan tinggi menjalankan visi dan misinya secara optimal.
3. Diperlukan kemauan dan komitmen dari semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi untuk berpartisipasi aktif dalam membuat organisasi pembelajaran bekerja optimal melalui upaya-upaya konkrit menghasilkan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan, ide, atau informasi baru dan berusaha merubah perilaku organisasi sesuai dengan pengetahuan, ide, atau informasi baru tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Soehendro. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996 – 2005*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Jakarta. 1996.
- Husaini Usman. *Manajemen, Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta. 2008.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. (diterjemahkan oleh: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P., dan Winong Rosati). Andi Copyright. Tanpa Kota. 2006.
- Moorhead, Gregori, and Ricky W. Griffin. *Organizational behavior : Managing people and organization*. Cengage Learning. South-Western. 2010.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Tanpa Kota. 2005.
- Satryo Soemantri Brodjonegoro. *Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003 – 2010 (HELTS)*. Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Jakarta. 2004.
- Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Bumi Aksara. Jakarta. 2007.
- Sunyoto Ashar Munandar. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Pres. Jakarta. 2008.
- Wibowo. *Managing Change, Pengantar Mengelola Perubahan*. Pasca Sarjana dan Fakultas Ekonomi Universitas Prof. DR. Moestopo (Beragama). Jakarta. 2005.