

ORGANISASI PEMBELAJAR

Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd

**STRATEGI MEMBERDAYAKAN
DAN MEMPERCEPAT PENCAPAIAN
VISI LEMBAGA PENDIDIKAN**





Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd

ORGANISASI PEMBELAJAR

**STRATEGI MEMBERDAYAKAN
DAN MEMPERCEPAT PENCAPAIAN
VISI LEMBAGA PENDIDIKAN**



ORGANISASI PEMBELAJAR

STRATEGI MEMBERDAYAKAN DAN MEMPERCEPAT PENCAPAIAN
VISI LEMBAGA PENDIDIKAN

Copyright ©, Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd., 2017

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Layout: Lingkar Media

Desain cover: Diky M. F

xii+256 hlm: 14,5 x 210 cm

ISBN: 978-602-61824-8-7

Cetakan Pertama, November 2017

Diterbitkan oleh:

IAIN Tulungagung Press

Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung

Telp/Fax: 0355-321513/321656/085649133515

Email: iain.tulungagung.press@gmail.com

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana (1) na dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak .(Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah

Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak (2) Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling .(banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah

Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak (3) Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling .(banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah

Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilaku- (4) kan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) .(tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, atas segala puji dan syukur kepada Allah SWT, karena atas segala Rahmat dan Inayah-Nya lah penulis bisa menyelesaikan laporan buku ini, sebagai bagian dari ikhtiar untuk menuliskan ide dan gagasan mengenai **ORGANISASI PEMBELAJAR: Strategi Memberdayakan Dan Mempercepat Pencapaian Visi Lembaga Pendidikan**. Transformasi kelembagaan yang saat sedang dilakukan oleh beberapa PTKIN baik yang sudah berubah status kelembagaannya dari STAIN ke IAIN, atau IAIN ke UIN, bahkan yang masih mengupakan proses perubahan itu, pada prinsipnya mereka sedang mengembangkan kapasitas kelembagaan itu sendiri. Akan tetapi pengembangan kapasitas kelembagaan perlu dibarengi dengan pengembangan kapasitas personal, yang dalam buku ini penulis banyak mengadopsi pendapat Peter Senge sebagai guru dalam bidang *Learning Organization*.

Namun, yang seringkali membuat organisasi lamban bergerak dan kurang cepat dalam bertindak, adalah kebanyakan oleh sikap yang merasa nyaman dengan kondisi yang telah didapatkan saat ini. Organisasi kurang banyak memberikan *barriers* (tantangan-tantangan) yang terus menerus membuat

lembaga akan terus menerus berupaya untuk mencapai standar yang lebih tinggi dan tinggi lagi. Berubahnya alih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), bukanlah tujuan, melainkan itu hanya “wadah” atau bingkai yang diharapkan bisa menjadi rumah yang lebih memberdayakan dosen dan karyawannya agar mampu menunjukkan kinerja terbaiknya sebagai *best practices* yang bisa memengaruhi kinerja terbaik organisasi secara keseluruhan. Perubahan status kelembagaan tersebut juga mengandung konsekuensi bahwa competitor PTKIN ketika sudah menjadi UIN, bukanlah UIN lain yang ada di Indonesia, melainkan Universitas Umum lainnya atau Perguruan Tinggi Umum (PTU) yang sudah siap menyambut kedatangan UIN untuk berlomba-lomba meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Tentu saja, pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan dengan adanya perubahan status kelembagaan menuntut kecepatan dalam bertindak. Senge menjelaskan bahwa paling tidak sebuah organisasi jika ingin mempercepat belajarnya, melakukan tiga hal yaitu: *Surge* (membedah), *Cultivate* (Pembinaan) dan *Transformation* (perubahan). Lembaga pada tahap *pertama*, harus melihat dan membedah apa kelebihan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan secara serius untuk melihat “borok” lembaga secara internal yang menjadi pekerjaan rumah bersama. Kemudian menciptakan peluang-peluang bagi organisasi, dan memperhatikan tantangan berikutnya yang dihadapi ke depan. Dilanjutkan dengan mengkaji dan menganalisis isu-isu strategis yang bisa mempercepat laju organisasi. *Kedua*, membina SDM

lembaga yang dalam hal ini bagian pengembangan SDM harus memahami bahwa personal-personal yang handal akan menciptakan gerakan-gerakan percepatan. Sebab itu, pembinaan terhadap dosen dan karyawan secara terus menerus diperhatikan dengan memberikan dukungan secara finansial dan moral dan memfasilitasi mereka untuk menunjukkan performansi terbaiknya. *Ketiga*, perubahan atau transformasi yang harus digerakkan oleh *leader* (pimpinan) perguruan tinggi. Pengaruh kepemimpinan akan sangat terlihat dari bagaimana mereka menggerakkan bawahannya. Cara-cara tersebut adalah bagian dari indikator organisasi yang belajar. Yaitu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kapasitas dirinya untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dari sesuatu yang memang benar-benar ingin ditunjukkan dalam membangun budaya organisasi menjadi *excellence*.

Akhirnya penulis, mengucapkan terima kasih kepada semua pihak sehingga tulisan ini bisa selesai. Penulis juga menyadari ketidaksempurnaan dari buku ini, sebab itu mohon saran dan masukan konstruktifnya bagi perbaikan tulisan ini.

Tulungagung, April 2017

Penulis,

Dr. Agus Zaenul Fitri, M.Pd

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Pentingnya <i>Learning Organization</i>	1
B. Dinamika Perubahan Institusional PTKIN.....	4
C. Gambaran Umum Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia.....	11
D. Potret <i>Learning Organization</i> di Luar Negeri.....	51
BAB II : LEARNING ORGANIZATION DI PERGURUAN TINGGI.....	69
A. <i>Learning Organization</i>	69
1. Pengertian <i>Learning Organization</i> (LO).....	69
2. Karakteristik <i>Learning Organization</i>	87
3. <i>Learning Organization</i> di Perguruan Tinggi.....	93
B. Elemen Kunci dalam <i>Learning Organization</i>	97
C. Kekuatan <i>Learning Organization</i>	97
D. Pembelajaran Organisasi di Perguruan Tinggi	106



BAB III : KOMPLEKSITAS PTKIN	
A. Problem dan Tantangan PTKIN	123
B. Arah Kebijakan PTKIN.....	123
C. Mengukur Kualitas PTKIN dalam Pendidikan.....	144
D. Kompetitor PTKIN Masa Kini dan Masa Depan	153
BAB IV STRATEGI PERGURUAN TINGGI	165
A. Strategi Pengembangan Organisasi PTKIN.....	177
B. Bagaimana <i>Best Practice</i> LO pada PTKIN di Indonesia.....	177
C. Strategi Menghilangkan Persaingan dengan <i>Blue Ocean Strategy</i> di Perguruan Tinggi.....	181
BAB V : PERCEPATAN PERUBAHAN PTKIN	192
A. Menggerakkan Potensi Perubahan PTKIN.....	207
B. Pengembangan Jurusan/Program studi	207
C. Pengembangan Sumberdaya Manusia PTKIN.....	218
D. PTKIN <i>Road to World Class University</i>	229
PENUTUP	239
DAFTAR PUSTAKA	245
	249

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.3: Proses Penjaminan Mutu Pendidikan.....	35
Gambar 2.1: Hubungan antara LO, learning pada level individu, dan kelompok dengan birokrasi dan kepemimpinan.	77
Gambar 2.2: Flowchart LO pada Universitas di Australia.....	83
Gambar 2.2: Learning Performance.....	99
Gambar 2.3: Model Strategi FLO	101
Gambar 3.1: Grafik Akreditasi prodi PTKIN.	172
Gambar 3.2: Prosentase Status Akreditasi PTKIN dan PTAI.	173
Gambar 3.3: Akreditasi Prodi PTKIS.	174
Gambar 4.1: Tahapan Pertumbuhan Organisasi (Greiner).....	186

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Perbedaan <i>Learning Organization</i>	81
Tabel 2.2: <i>Areas of Agreement and Disagreement</i> di antara model <i>Learning Organisasi</i>	91
Tabel 3.1: Ranking PTKIN Menurut <i>Webometrics</i> 2013..	154
Tabel 3.2: Ranking 100 PT Terbaik versi <i>Webometrics</i> 2014.....	155
Tabel 3.3: Posisi Peringkat PT di Indonesia tahun 2014.....	160
Tabel 3.4: 10 (Sepuluh) Perguruan Tinggi Terbaik Dunia.....	161
Tabel 3.5: Kriteria Penilaian MBNQA dalam bidang pendidikan.	163
Tabel 3.6: Akreditasi Prodi Pada PTKIN	171
Tabel 4.1: Indikator Kualitas menurut BAN-PT	182

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pentingnya *Learning Organization*.

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia secara terus menerus dilakukan dengan berbagai metode dan strategi. Namun keberhasilannya dianggap belum optimal sesuai yang diharapkan. Mutu pendidikan masih jauh tertinggal dibandingkan dengan bangsa lain, misalnya untuk tingkat Asia Tenggara masih di bawah Negara Malaysia dan Singapura. Hal ini merupakan tantangan bagi bangsa untuk dapat berusaha terus dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Kualitas pendidikan merupakan salah satu pilar dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Peningkatan kualitas pendidikan di Negara ini bertujuan untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam konteks pengembangan SDM ini, pendidikan merupakan proses dasar dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan pengembangan manusia seutuhnya.

Saat ini dunia memasuki era baru dalam evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang disebabkan oleh globalisasi dan teknologi telah memaksa organisasi untuk mentransformasikan dirinya

2.

dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan bertahan hidup di dunia baru. Perubahan yang terjadi tidak hanya pada produk eksternal, kegiatan, atau struktur, melainkan juga dalam cara organisasi beroperasi: nilai-nilai, pola pikir, bahkan tujuannya. Organisasi belajar (*Learning Organization/LO*) berperan besar dalam membekali organisasi dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. LO terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka sebagai makhluk hidup, organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya, sebuah organisasi tidak akan mampu bertahan dan berkembang, serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi, serta lingkungan. Kematian organisasi yang demikian tidak ubahnya seperti kepunahan dinosaurus, binatang raksasa purba, yang tidak mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan dan perkembangan lingkungannya. Agar dapat bertahan, berkembang, dan mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan organisasi lain, organisasi perlu belajar.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan merupakan tempat terjadinya interaksi antara pendidikan dan peserta didik serta terjadinya proses pembelajaran dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan nasional dan institusional. Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu diperlukan

SDM yang berkualitas, berpengetahuan, menguasai teknologi dan informasi. Tanpa SDM yang berkualitas, perguruan tinggi tidak dapat meningkatkan mutu secara efektif dan efisien demi ketercapaian tujuan, sehingga output yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Sebagaimana yang dinyatakan Senge bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia, seperti pernyataannya berikut: "*people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are matured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.*"¹ (orang-orang yang secara terus menerus memperbesar kapasitas mereka untuk membuat hasil yang mereka inginkan, dimana pola yang baru dan mahal serta pemikiran dimana aspirasi dibuat secara bebas, dan dimana orang-orang secara terus menerus belajar mempelajari bagaimana belajar bersama).

Baldwin menyatakan bahwa anggota organisasi dari semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, terus melakukan pengamatan lingkungan dalam upaya memperoleh informasi penting, perubahan strategi dan program yang diperlukan untuk memperoleh keuntungan dari perubahan lingkungan, dan bekerja dengan metode, prosedur, dan teknik evaluasi yang terus menerus diperbaiki.²

¹ Peter Senge, (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice the Learning Organization*. New York Currency Double Day.hlm. 22

² Baldwin, T.T., C. Danielson, dan W. Wiggenhorn, (1997). *The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee*

Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajarannya individu merujuk pada keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawancara dan observasi. LO merupakan nilai penting dalam penciptaan pembelajaran. Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan, setiap langkahnya harus ditunjukkan pada penciptaan perguruan tinggi (PT) pembelajaran, artinya setiap saat PT selalu belajar.

Namun dalam faktanya masih terdapat beberapa kendala dalam merealisasikan LO di PT, hal ini dikarenakan kompetensi pimpinan lembaga belum berkembang dan belum teraplikasikan dengan baik prinsip-prinsip organisasi yang belajar untuk menunjukkan kinerja yang paling diinginkan lembaga.

B. Dinamika Perubahan Institusional PTKIN

Keinginan dunia Islam untuk memiliki lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan konsep ilmu dan Islam, pertama kalinya digagas pada tahun 1970-an dalam Konferensi Pendidikan Islam Internasional, yang sejak tahun itu hingga sekarang sudah diselenggarakan sebanyak lima kali. Konferensi itu menggagas tentang konsep keilmuan Islam yaitu:

Planning education to be based on the classical of knowledge into two categories: (a) perennial knowledge

Development to Business Redefinition. Academy of Management Executive, November, hal.42

derived from the Qur'anic and the Sunnah meaning all shari'ah oriented knowledge relevant and related, and (b) Acquired knowledge susceptible to quantitative growth and multification, limited variation and cross cultural borrowing as long as consistency with syari'ah as the source of values is maintained.³

Pembagian ilmu menurut pandangan Islam dibagi menjadi dua bagian yaitu *perennial knowledge* dan *acquired knowledge* yang pada Konferensi Islam internasional telah disusun mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi.

Istilah universitas (*al-Jamiah*), yang mempunyai pengertian sebagai pendidikan tinggi, pertama kali muncul pada akhir abad ke-14 M. kemunculan istilah itu diawali oleh begitu banyak dan menjamurkan pendidikan di Eropa. Setidaknya ada tiga lembaga pendidikan di Eropa yang mempunyai andil besar bagi munculnya istilah "universitas" yaitu Lembaga Pendidikan Kedokteran (*Tibb*) di Salimo yang berdiri tahun 1000 M, Lembaga Pendidikan Hukum (*Qanun*) di Bologna yang berdiri tahun 1150M, dan Lembaga Pendidikan Ketuhanan (*Lahut*) di Paris yang berdiri Jauhar al-Siqili. Panglima Perang Khalifah al-Mu'iz Dinillah pada tahun 470 M. Penamaan al-Azhar dinisbatkan pada Fatimah al-Zahra, Putri Rasul saw. Pada mulanya Universitas al-Azhar adalah lembaga pendidikan masjid.

Pada awal pekungbangannya, universitas al-Azhar sempat dijadikan lembaga propanganda oleh kelompok Syi'ah guna

³ Imam Suprayogo, (2008). *Perubahan Pendidikan Tinggi Islam*. UIN Press. Hal. 1

mempertahankan doktrin teologisnya. Setelah mengalami perubahan yang revolusioner, universitas al-Azhar kemudian dikuasai oleh kelompok Sunni. Keadaan ini terus bertahan hingga sekarang. Titik balik perubahan revolusioner tersebut terjadi ketika Muhammad Ibn 'Abdullah memimpin universitas tersebut. Pada masa itu, sistem Syaikh al-Azhar kemudian dikenalkan. Dengan sistem inilah universitas al-Azhar kemudian terbebas dari dominasi para penguasa dan dari pengaruh politik.

Kedua, universitas al-Zaitunah di Tunis. Universitas al-Zaitunah dibangun pertama kali pada tahun 732 M/114 H oleh Abdullah Ibnu Habad. Kemudian pembangunannya disempurnakan oleh Abu al-Abas ibn Aglab pada masa pemerintahan al Muktasim. Universitas yang terletak ditengah kota Tunis ini berperan amat strategis bagi pengembangan keilmuan Islam.

Ketiga, universitas al-Qarawiyyin di Fez. Universitas al-Qarawiyyin terletak disisi Barat dan dapat dianggap sebagai tandingan bagi universitas al-Azhar yang berada disisi Timur. Para peneliti berpendapat bahwa universitas al-Qarawiyyin merupakan universitas paling tua pada abad pertengahan. Pada perkembangan berikutnya, universitas al-Qarawiyyin dikembangkan menjadi universitas Islam dengan model Barat. Seperti halnya universitas al-Zaitunah di Tunis. Kini universitas yang terletak di Fez itu dapat dipandang sebagai model bagi demokratisasi pendidikan di universitas Islam.

Keempat, universitas Cordova di Andalusia. Universitas ini merupakan peninggalan yang paling cemerlang diantara

warisan Daulah Umayyah di Andalusia, yakni masjid jami' Cordova. Masjid itu dibangun tahun 786M/170H oleh Abd Al-Rahman Al Dakhil, kemudian masjid tersebut berkembang menjadi universitas yang megah. Namun kemegahan itu hilang setelah raja Ferdinando III mengubahnya menjadi gereja pada tahun 1236 M. Perubahan secara paksa itu adalah peristiwa yang paling menyedihkan dalam sejarah pendidikan Islam.

Adalah fakta sejarah pula bahwa universitas Islam pada abad pertengahan mempunyai kontribusi yang besar bagi pengembangan dunia intelektual masyarakat muslim secara keseluruhan. Kontribusi itu tidak terlepas dari tiga fungsi perguruan tinggi, yaitu; sebagai pewaris kebudayaan, sebagai fasilitator sebagai individu, dan sebagai pelayanan umum.⁴ Diantara banyak peninggalan universitas Islam pada abad pertengahan, beberapa kontribusi bisa disebutkan, misalnya: universitas Islam selalu memberi peluang bagi kompetisi dalam dunia pendidikan; Pendidik mampu berkomunikasi secara proaktif dengan lingkungan pendidikan; Kurikulum pendidikan bersifat fungsional sehingga mampu menyentuh aspek-aspek kehidupan mendasar manusia; metode-metode pengajarannya dapat diterapkan secara teoritis dan praktis; pemikiran-pemikiran tentang pendidikan Islam menjadi pioneer bagi pemikiran yang lain; sistem pendidikannya sudah menggunakan sudah menggunakan organisasi dan tradisi akademik.

⁴ Hasan Langgulung, (2003). *Pendidikan Islam dan Abad 21*. Jakarta: Pustak Al-Husna, hal. 93

Beberapa di antara kontribusi di atas telah ditransformasikan ke sistem pendidikan Eropa dewasa ini, seperti sistem guru besar dan asistensi, sistem matakuliah terprogram, tradisi rihlah, sistem sertifikasi ijazah, dan sistem wisuda dengan memakai toga. Transformasi yang dilakukan melalui tiga jalur ini, yaitu melalui Andalusia, Sicilia dan Negara-negara Timur. Kemudian berpengaruh besar pada pengembangan dunia ilmu pengetahuan Islam pada Barat tersebut bukan melalui lembaga-lembaga informal dan pribadi-pribadi berkualitas yang berkembang di dalam masyarakat muslim.

Dalam bidang ilmu pengetahuan seperti kedokteran, farmasi, fisika, kimia, metafisika, geografi, sejarah, sosiologi, filsafat, dan lain-lain. Negara-negara Eropa telah mendasarkan pemikirannya pada universitas-universitas Islam pada abad pertengahan. Banyak cendekiawan muslim yang telah memberikan andil besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan, seperti Ibnu Sina, Al Biruni, Ibn Al Haisyam, Jabir Ibn Haiyam, al Razi, Al Tabari, Ibn Khaldun, Ibn Rusdy, al-Ghazali dan lain-lain. Dimasa sekarang karya-karya cendekiawan muslim abad pertengahan banyak yang dijadikan rujukan utama oleh dunia intelektual Eropa. Sebegitu besar kontribusi itu sehingga kemudian menjadikan Eropa berada pada puncak perkembangan peradabannya.

Fakta-fakta sejarah seperti inilah yang menjadi landasan historis perubahan pendidikan tinggi Islam yang mengalami dinamika yang sangat menarik. Beberapa tahun terakhir ini di

Indonesia, khususnya perubahan beberapa PTKIN (STAIN/IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN).

Pengaruh perubahan secara global bangsa di dunia ikut berdampak pada keberlangsungan sistem pendidikan di Indonesia. Globalisasi yang melanda masyarakat dunia saat ini selain membuka peluang-peluang besar bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan potensinya juga merupakan tantangan bagaimana perguruan tinggi, termasuk PTKIN di Indonesia, bisa eksis di tengah arus perubahan dunia tersebut.

Liberalisasi pendidikan merupakan hal yang ramai diperbincangkan di era kontemporer ini seiring dengan globalisasi. Meskipun dalam konteks Indonesia persoalan liberalisasi pendidikan masih menjadi silang pendapat, namun dapat dipastikan bahwa liberalisasi pendidikan akan menjadi sebuah keniscayaan. Liberalisasi pendidikan akan menjadi arus utama dunia di masa depan seiring dengan globalisasi.

Di Malaysia misalnya, saat ini telah berdiri sebuah lembaga pendidikan internasional dari Australia dan Inggris. Demikian juga dengan Indonesia, tidak lama lagi akan mengalami hal serupa. Koordinasi bidang jasa WTO (*World Trade Organization*), telah ada permintaan 6 (enam) Negara anggota WTO, yakni Amerika Serikat, Cina, Selandia Baru, Australia, Jepang dan Korea Selatan agar Indonesia segera melakukan liberalisasi sektor pendidikan.⁵

Dengan demikian, dunia pendidikan tinggi di Indonesia khususnya PTKIN, sedang menghadapi tiga

⁵ Muhammad In'am Esha, (2006). *2 Tahun UIN Malang: Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. UIN Press: Malang. Hal 7

skala tuntutan, yaitu skala global, nasional dan tuntutan dalam lingkup perguruan tinggi itu sendiri. Tuntutan pada skala global diantaranya berupa tuntutan kualitas, relevansi dan internasionalisasi pendidikan tinggi. Hal tersebut sesuai dengan tuntutan yang digariskan oleh UNESCO kepada perguruan tinggi di dunia. Persoalan kualitas dan relevansi barangkali bukan persoalan baru, tetapi mengenai internasionalisasi pendidikan tinggi telah menjadi perhatian serius dikalangan praktisi dan pemikir pendidikan. Dalam konteks ini, maka PTKIN harus mampu mempersiapkan diri dalam menghadapi arus liberalisasi pendidikan ke depan.

Perubahan fundamental PTKIN ditandai dengan mulai muncul dengan lahirnya Universitas Islam Negeri (UIN), pertama kalinya pada tahun 2002. UIN merupakan hasil transformasi IAIN yang secara kelembagaan berupa **institute menjadi universitas, dan saat ini** sudah berjumlah 17 (tujuh belas) UIN (UIN Jakarta, Yogyakarta, Malang, Riau, Makassar, Bandung, Arraniry Aceh dan yang terbaru adalah UIN Surabaya (2013) akhir, kemudian disusul oleh IAIN Walisongo, IAIN Raden Intan Palembang, IAIN Sumatera Utara yang bertransformasi menjadi UIN di akhir tahun 2014. Pada tahun 2017 terhadap 6 IAIN yang berubah menjadi UIN, yakni UIN Mataram, UIN Imam Bonjol Padang, UIN Antasari Banjarmasin, UIN Sultan Thaha Saifudin Jambi, UIN Raden Intan Lampung, dan UIN Sultan Maulana Hasanudin Banten.

Perubahan visi akademik seperti tercermin pada lembaga baru ini bisa dilihat, misalnya pada UIN Sunan Kalijaga

yang diresmikan oleh pemerintah pada tanggal 23 Januari 2004, dengan visi: “Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan studi keislaman dan keilmuwan bagi peradaban”, yang termaktub dalam Statuta UIN Sunan Kalijaga tahun 2006, BAB III, pasal 6.⁶ Kemudian UIN Malang dengan “pohon keilmuwan”, UIN Surabaya dengan “twintower” dan UIN Riau dengan Spiral Andromeda dan lain sebagainya. Kesemuanya itu merupakan gambaran tentang adanya perubahan dari perguruan tinggi Islam.

C. Gambaran Umum Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia

Secara umum pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan dan persoalan yang serius berkaitan dengan mutu pendidikan, mulai dari rendahnya mutu masukan (*input*), proses (*process*) sampai dengan mutu lulusan (*output*), dan keluaran (*outcome*) yang dihasilkan. Data *Human Development Indeks* (HDI) tahun 2014, menunjukkan bahwa Indonesia menempati posisi 124 jauh di bawah Malaysia yang menempati posisi 62 dari 187 Negara di dunia, bahkan turun dua peringkat dari tahun sebelumnya. Sedangkan menurut data HDI terbaru, Indonesia pada 14 Maret 2013 dilaporkan naik tiga peringkat. Pada 2012 menduduki peringkat 124 dari 178 negara, menjadi urutan ke-121 dari 185 negara.⁷ “Sementara itu, berdasarkan UNDP monitor, Indonesia meraih score 0,629 naik 0,009,

⁶ Waryani Fajar Rianto, (2013). *Integrasi Interkoneksi Keilmuwan*. Suka Press: UIN Yogyakarta. Hal. 583

⁷ <http://www.satunews.com/read/20034/2015/02/21/maret-2015--hdi-indonesia-naik-tiga-peringkat-html>. Diakses 11 Juli 2015

BAB VI

PENUTUP

Organisasi yang sudah masuk dalam kategori LO adalah mereka yang menjadikan kegiatan belajar sebagai suatu budaya. Dimulai dengan individu-individu yang secara terus menerus meningkatkan kapasitas dirinya, menunjukkan kinerja terbaiknya, tidak cepat merasa puas dengan berada pada zona nyaman, mencari *benchmark* dari organisasi lain sebagai standar yang harus dicapai.

Pemimpin menjadi sangat penting untuk tahu bahwa pada dosen maupun karyawan perlu untuk memahami tujuan dari organisasi. Sebab itu, pemimpin dalam LO harus melakukan *shared vision* secara terus menerus agar bawahan memahami apa dan bagaimana cara mereka bertindak dan bekerja sehingga menjadi kerja sistem dalam organisasi *group learning*. Dari *individual learning* menuju *group learning* dan *organization learning*. Bagi Negara yang sudah maju setiap individunya melakukan berbagai tugasnya secara optimal, sebab satu individu bisa menyelesaikan berbagai tugas dengan baik. Mereka bekerja dengan sistem yang terencana dan terprogram, bahkan satu tahun ke depan mereka sudah memiliki program. Hal ini sangat berbeda dengan budaya masyarakat Indonesia terutama PTKIN. Jika perguruan tinggi di luar negeri sebagai contoh adalah Goethe Universitat of

Frankfurt di Jerman, pada dosen memiliki schedule yang jelas selama satu tahun, tetapi dosen di tanah air, jangankan untuk kegiatan tahun depan, bahkan untuk kegiatan besok dan satu minggu ke depan saja belum jelas. Dengan enteng biasa mereka menjawab, "mengalir saja" artinya sesuatu tidak perlu direncanakan. Tentu pandangan semacam ini bagi seorang manajer yang memahami tentang *learning organization* tidaklah tepat. Sebab, jika seseorang gagal merencanakan sama dengan merencanakan kegagalan (*if you fail to plan, you plan to fail*). Tentu perencanaan yang baik harus didukung dengan upaya maksimal untuk merealisasikannya, bukan sekedar merencanakan saja sebanyak mungkin program atau kegiatan, melainkan perencanaan yang didasari atas kebutuhan dan visi kedepan yang akan dicapai.

Dengan melihat performansi individu-individu yang ada dalam organisasi sudah mencerminkan bagaimana mereka belajar secara kolompok, dan pada akhirnya dapat diketahui bagaimana organisasinya belajar. Sebab organisasi belajar dilihat dari bagaimana individu-individu mereka belajar.

Cara lama yang digunakan lembaga untuk mengambil keputusan dicirikan dengan *hierarchial and patriarchal*.¹³¹ Dan sampai hari ini stuktur ini masih tampak di perguruan tinggi. Baik Norlander dan Clark menggambarkan hal ini sebagai "bottom-heavy" dan sulit untuk berubah. Pengambilan keputusan di universitas sangatlah komplek faktornya, menurut Van Vught sebagaimana dikutip Ingela Strandli

¹³¹ Ingela Strandli Portfelt, (2006). *The University: A Learning....*, hal. 16

Portfeli,¹³² sejak kekuatan pengambilan keputusan sangatlah panjang. Akademik seringkali mempengaruhi proses ini dalam berbagai tingkatan organisasinya. Bagaimanapun karakteristik dari proses pengambilan keputusan ditandai dengan konflik. Konflik antara fakultas dengan pegawai administrasi telah ada sejak "the dawn of academia" atau awal munculnya academia, ketika fakultas bereaksi pada keputusan para administrator, para administrator tampaknya melihat fakultas yang dicirikan dengan "menonjolkan egonya" (*inflated ego*), berlebihan dalam hal kepentingan umum (*exaggerated social importance*) dan hak istimewa (*special right*). Saat anggota fakultas menjawab peer reviewer, administrator menjawab anggaran dan misi ditetapkan oleh pemerintah.

Konflik internal adalah alasan mengapa proses pengambilan keputusan yang ditandai dengan kepentingan bersaing dan kelompok berjuang untuk kekuasaan. Inilah, mereka menyimpulkan, bahwa menjelaskan masalah universitas dengan integrasi dan adaptasi; semakin banyak energy digunakan pada konflik internal, semakin sedikit waktu untuk kegiatan yang berorientasi pembangunan.

Sebab itu, lembaga yang menjadikan dirinya sebagai LO perlu belajar memahami berbagai problem dan tantangan dalam pengembangan organisasi untuk mengambil keputusan dalam rangka mempercepat menjadi organisasi yang dewasa dan matang. Fenomena unik dan mungkin berbeda terjadi di Jerman. Terkait dengan the *Fifth Discipline* yang dikemukakan oleh Peter Senge dan sudah banyak diadopsi oleh perguruan

¹³² *Ibid*, 16

tinggi di dunia, maka sebuah teori sosial boleh jadi mapan di sebuah kawasan/wilayah/bahkan negara, tetapi di kawasan/wilayah/negara lain teori ini bisa dibuat terbalik 180°. Membaca teori tidak hanya dari bawah ke atas, tetapi juga dari atas ke bawah. Sebagaimana Arndt Graft salah satu guru besar di Goethe Universitat of Frankfurt di Jerman menyatakan bahwa teori itu *like a fashion*, yaitu seperti fashion yang akan terus berubah dan berkembang sesuai dengan dinamika masyarakat itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, Januari 2008.
- Angelo, T.A., (2000). Transforming Departments into Productive Learning Communities, In A.F. Lucas & Associates, *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Angelo, T.A., (2000). *Transforming Department into Productive Learning Communities*. San Fransisco: Josey Bass.
- Antal, Ariane Berthoin and Meinolf Dierkes, Lutz Marz. (1999). Organizational Learning in China, Germany and Israel. *Journal of General Management* (Vol. 25, No. 1).
- Baldwin, T.T., C. Danielson, dan W. Wiggernhorn, (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, November.
- Bensimon, E.M., K. Ward dan K. Sanders (2000). *The Department Chair's Role in Developing New Faculty and Scholars*, Bolton, MA: Anker Publishing.
- Birnbaum, R., (1998). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bumi W. Soetjipto dkk, (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Amara Book: Yogyakarta.

- Burnham, John West., (1997). *Managing Quality in School: Effective Strategy for Quality Based School Improvement*. London: Prantice Hall.
- Ciptono, Fandy., dan Anastasia Diana, (2003). *Total Quality Management*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Creswell, J.W., D.W. Wheeler, A.T. Seagren, N.J.Egly dan K.D. Bayer (1990). *The Academic Chair Person's Handbook*, Lincoln: University Of Nebraska Press.
- Dill, D.D., (1999). *Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization*, Higher Education.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, (2003). *HELTS 2003-2010: Kebijakan Pengembangan Pendidikan*. Dikti: Jakarta.
- Dixon, N. (1997). *The Hallway of Learning*. Organisational Dynamics, Spring.
- Druker (1988). *The Coming of The New Organization*, Harvard Business Review. January-February.
- Educational Research and Review Vol. 3 (9), pp. 289-293, September 2008 Available online at <http://www.academicjournals.org/ERR> ISSN 1990-3839 © 2008 Academic Journals, diakses 2 September 2014
- Educational Research and Review Vol. 3 (9), pp. 289-293, September 2008, Available online at <http://www.academicjournals.org/ERR> ISSN 1990-3839 © 2008 Academic Journals
- Emerging Vision of an Information Age Education*, <http://www.pnx.com/gator> diakses 21 Oktober 2014

Esha, Muhammad In'am., (2006). *2 Tahun UIN Malang: Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. UIN Press: Malang.

Fitri, Agus Zaenul 2013. *Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi*. STAIN Press. Hal. 174

Fulmer, R.M., P. Gibbs dan B. Keys (1998). *The Second Generation Learning Organizations: New Tool for Sustaining Competitive Advantage, Organizational Dynamics*, 27 (2).

Gardiner, L.F. (2000). Monitoring and Improving Educational Quality in the Academic Departement. In A.F. Lucas & Associates, *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*.

Garvin, D.A., (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Gaspersz, Vincent. cet, kelima. (2008). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Gazpers, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Gellin G. Armistead, (1999). *Customer Service and Support*. PT Gramdia: Jakarta.

Guns, Bob and Anundsen, Kristin, (1996). *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*, (Johanesberg, London, San Diego, Sydney, Toronto: Pfeiffer & Company.

Harfield, S.R. (1999). *The Vision Thing in Higher Education*, Higher Education, 23(4).

Hecht, I.W.D., M.L. Higgerson, W.H. Gmelch and A.Tucker (1999). *The Departement Chairs as aAcademic Leader*, phoenix, AZ: Oryx Press.

<http://itb2020.itb.ac.id/makalahKontribusi/hendraGunawan.pdf>, diakses 11 Juli 2013

<http://nursyam.uinsby.ac.id/?p=3920>, diakses 20 Oktober 2014

<http://ranking-ptai.info/> diakses 20 Oktober 2014

<http://ranking-ptai.info/webo.php>. Diktis.kemenag.go.id. Diakses 12 Juli 2013

<http://www.infokerja-jatim.com/index.php/detail/perluasankerja/20>. Diakses 12/07/2013

<http://www.pmii-chondrodimuko.or.id/mencermati-peluang-dan-tantangan-sarjana-agama/> diakses 22 Oktober 2014

<http://www.rappler.com/world/regions/asia-pacific/indonesia/69300-indonesia-perguruan-tinggi-turun>, diakses 19 Oktober 2014

<http://www.satunews.com/read/20034/2013/03/20/maret-2013--hdi-indonesia-naik-tiga-peringkat-html>. Diakses 11 Juli 2013

<http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia>, diakses 19 Oktober 2014

Isaac, Stephen., dan Wiliiam B. Machel, (1989). *Naturalistic Inquiry*. FPS IKIP: Bandung.

Kerka S (1995). The learning organization: myths and realities, Eric Clearinghouse, <http://www.cete.org/acve/docgen.asp?tbl=archiveandID=A028>. Diakses 2 September 2014

KM Kapp, (1999). *Transforming your manufacturing organization into a Learning Organization,* Hospital Material Management Quarterly, Rockville, May 1999, Vol 20.

Lang, D.W. dan R. Lopers-Sweetman (1991). The Role of Statements of Institutional Purpose, *Research in Higher Education*, December, 32 (6).

Langgulong, Hasan., (2003). *Pendidikan Islam dan Abad 21*. Jakarta: Pustak Al-Husna.

Li Lanqing. (2005). *Education For 1.3 Billion*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Margareth, Wheatley., (2001). *The real work of knowledge management, resources information management journal*, Spring.

Marsick, Watkins K, V., (1992). *Building the Learning Organization: a New Role for Human Resource Developers, Studies in Continuing Education* . San Fransisco: Jossey-Bass.

Massick, (1997). *Learning Organization*. Owl Books, New York.

Mumford, A. (1997). *Action learning at work*. Hampshire: Gower, Pub. Ltd.

- Murgatroyd, Stephen., and Colin Morgan, (1994). *Total Quality Management and The School*. Open University Press: Buckingham-Philadelphia.
- Murray, J. (1997). *Successful Development and Evaluation: The Complete Teaching Portfolio, ASHE-ERIC Higher Education Report, No. 8*, Washington, DC.
- Nasution, (1982). *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bina Aksara Bandung.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. H. Takeuchi, (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- O'Banion, (1997). *Learning College for the 21st Century*. Phoenix, AZ: Orix Press.
- Ortenblad, A. (2001). *On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3.
- Parkay, Forrest W. (2006). *Curriculum Planning*. London: Prantice Hall.
- Permendikud No 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
- Portfelt, Ingela Strandli., (2006). *The University; A Learning Organization? An Illuminative Review Based on System Theory*. Dissertation Karlstad University Studies.
- Przeworski, A. & H. Teune, (1999). *The Logic of Comparative Social Inquiry* (New York: Wiley).

Purwanto, Agus Joko. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*,
Volume 3, Nomor 1, Maret 2007.

Reece, Philip David., (2004). *Universities as Learning
Organziation: How can Australian Universities become
Learning Organization*. Murdhoc University. Australia.

Rianto, Waryani Fajar., (2013). *Integrasi Interkoneksi
Keilmuwan*. Suka Press: UIN Yogyakarta.

Robbin, (2001). *Organizational Behaviour*, 9th edn. Prentice-
Hall Upper Saddle River NJ, USA.

Robbins, Stephen P., (2003). *Organizational Behaviour*.
Prantice Hall: New Jersey.

Senge, Peter., (1990). *The Fifth Discipline: The Art&Practice the
Learning Organization*. New York Currency Double Day.

-----, (1995). *The Fifth Discipline Fieldbook:
Strategies and Tools for Building a Learning Organization*.
London: Nicholas Brealey.

Slamet, Saksono., (1997). *Administrasi Kepegawaian*. Kanisius:
Yogyakarta.

Suprayogo, Imam., (2008). *Perubahan Pendidikan Tinggi
Islam*. UIN Press.

Tim Penjaminan Mutu ITS, (2010). *Sistem Penjaminan Mutu
ITS*. Yogyakarta.

Tsang, E.W.K. (1997). *Organizational Learning and Learning
Organization: A Dichotomy between Decriptive and
Prescriptive Research, Human Relations*.

Tucker, A. (1992). *Chairing the AcademicDepartement:
Leadership Among Peers*, New York: MacMillan.

Buku ini mengupas tentang bagaimana organisasi memberdayakan dan mempercepat pencapaian visi, misi, dan tujuannya. Sebab itu penting bagi seorang leader atau manajer dalam lembaga pendidikan untuk menjadikan lembaganya sebagai organisasi pembelajar. Ada sebagian organisasi yang menganggap dirinya berhasil dan unggul, karena terjadi perubahan struktur kelembagaan dan fasilitas secara fisik, tetapi melupakan hakikat perubahan itu sendiri.

Perubahan dalam konteks organisasi bukan hanya dilihat dari aspek fisik semata, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana ia itu secara terus-menerus belajar untuk meningkatkan kapasitas dirinya sehingga individu atau kelompok yang ada di dalamnya memiliki kemampuan untuk merespon setiap perubahan secara cepat, tepat, dan nyata. Oleh sebab itu, organisasi perlu belajar menjadi "organisasi pembelajar" (learning organization-LO).

Belajar dalam LO berarti bahwa; (1) setiap individu dalam organisasi harus berupaya meningkatkan kapasitas dirinya, (2) selalu bercermin dengan melihat apa yang sudah ada pada dirinya dan apa yang belum sehingga mendorong dirinya secara terus-menerus untuk mencapai level yang lebih tinggi, (3) memiliki gambaran tentang masa depan sebagai tujuan bersama yang ingin dicapai organisasi, bukan menjadi tujuan dan milik "individu tertentu" saja, (4) memiliki keyakinan bahwa bekerja secara kelompok itu akan lebih mampu mencapai tujuan yang lebih besar daripada bekerja sendiri-sendiri, dan (5) sistem berfikir yang tepat agar dapat menentukan hubungan dirinya dengan orang lain sehingga menjadi kekuatan yang besar untuk melakukan perubahan yang lebih nyata.

Kelima aspek LO tersebut jika dijadikan sebagai core values dalam menjalankan organisasi akan dapat memberdayakan individu-individu di dalamnya sekaligus juga mampu mempercepat pencapaian visi dan misi organisasi di masa yang akan datang.



IAIN Tulungagung Press
Jl. Mayor Sujadi Timur No. 46 Tulungagung
Email: iain.tulungagung.press@gmail.com
Telp/Fax: (0358) 321513, 321656

