

Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si.

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

Berbasis Nilai-Nilai
Spiritualitas



Penerbit **PT REMAJA ROSDAKARYA** Bandung

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas

Penulis: Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si.
Editor Ahli: Dr. H. Dindin Jamaluddin, M.Ag.
Editor Penerbit: Pipih Latifah
Proofreader: Nur Asri
Desainer sampul: Juan F.
Layout: Roni Sukma Wijaya

RR.PK0394-01-2019
ISBN 978-602-446-306-9
Cetakan pertama, Februari 2019

Diterbitkan oleh:
PT REMAJA ROSDAKARYA
Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40
Bandung 40252
Tlp. (022) 5200287
Fax. (022) 5202529
e-mail: rosdakarya@rosda.co.id
www.rosda.co.id

Anggota IKAPI

Hak Cipta yang dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Copyright © Mahmud, 2019

Dicetak oleh:
PT Remaja Rosdakarya Offset
- Bandung



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Puji dan ucapan syukur hanya pantas penulis panjatkan ke hadirat Allah 'azza wajalla. Kuasa-Nya yang tak terbatas. Kehendak dan Ilmu-Nya yang tak terukur menjadi sumber dan limpahan energi tersendiri. Dari kehendak dan kuasa Allah 'azza wajalla jualah mengalir dorongan, motivasi, energi kreatif dan kemampuan kepada penulis untuk merampungkan buku ini.

Sholawat juga salam keselamatan semoga tercurah dan terlimpah selamanya kepada baginda Muhammad Saw. Manusia terbaik yang diciptakan Allah dan menjadi contoh juga keteladanan bagi akhlak dan budi pekerti untuk umat manusia seluruhnya.

Para pembaca yang budiman. Buku yang ada di hadapan Anda ini awalnya adalah jejak-jejak yang berserak dari perjalanan akademik penulis selaku pengajar dan pencinta ilmu. Ia berupa catatan-catatan kecil, komentar, makalah, artikel yang tadinya disiapkan untuk jurnal, pemancing diskusi dalam pertemuan-pertemuan ilmiah ataupun disampaikan dalam proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi.

Penulis harus menyebutnya jejak. Dengan itu, ia menjadi isyarat bahwa seluruhnya yang tertuang dalam buku ini berasal dari pengalaman dan pemahaman subjektif penulis terhadap tema tertentu. Sebagai hasil pemahaman, pasti ia menyisakan ruang kekeliruan. Salah dalam menafsirkan. Gagal dalam memberikan pengertian. Penulis menyadari sepenuhnya. Karena itu, buku yang ada di hadapan Anda sekalian ini bukan kesimpulan akhir. Satu-satunya rujukan yang harus dipertimbangkan. Apa yang tersaji dalam buku ini adalah implementasi dan internalisasi dari seruan al-Quran tentang perintah membaca: *Iqra!*

Penulis merasa bahwa buku yang ada di hadapan Anda sekalian ini disusun utuh. Formatnya dijalin dari isu dan persoalan-persoalan yang penting juga mendasar berkaitan dengan tema utama buku ini. Menjadi buku yang utuh dengan format sebagaimana terlihat adalah juga disebabkan oleh campur tangan, sentuhan, dan keterlibatan sejumlah orang. Kepada mereka penulis haturkan ucapan terima kasih yang tak terhingga.

'Ala kulli hal, kehadiran buku ini bisa melengkapi, menambah wacana, dan memeriahkan khazanah keilmuan terutama di wilayah Manajemen Pendidikan Islam. Tidak hanya itu, penulis berharap buku ini dicatat sebagai amal jariyah dan khidmat penulis terhadap pendidikan dan dunia keilmuan secara keseluruhan. Mudah-mudahan bermanfaat dan menjadi salah satu rujukan terutama bagi para mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan Islam, baik pada program sarjana, magister, maupun doktor.

Last but not least. Penulis persembahkan buku ini sebagai kado istimewa buat keluarga: istri dan anak-anak tercinta. Mereka adalah sumber inspirasi dan spirit yang tanpa pretensi. Karena kesibukan juga tugas yang penulis emban sebagai pimpinan di UIN Sunan Gunung Djati semenjak 2015 telah menyebabkan kurangnya waktu kebersamaan dengan mereka. Permohonan maaf kepada mereka juga pantas penulis sampaikan di sini.

Buku ini penulis persembahkan juga untuk kerabat, sahabat dan kolega khususnya civitas akademika UIN Sunan Gunung Djati Bandung, rekan juga teman-teman seprofesi di berbagai perguruan tinggi Islam yang tersebar di Indonesia. Semoga bermanfaat.

Bandung, Januari 2019

Penulis

READING COPY

READING COPY

KATA PENGANTAR

**Sekretaris Jenderal Kementerian Agama
Republik Indonesia**

Saya merasa senang ada seorang Rektor Perguruan Tinggi mau menulis buku. Biasanya, beban tugas dan fungsi Rektor banyak menyita waktu, terutama waktu untuk menulis. Alih-alih untuk menulis di sebuah ruang yang sunyi, berlama-lamaan dengan literatur, keluarga saja terkadang tidak *'kepegang'*, alias sering terlewatkan dari perhatian. Oleh sebab itu, menulis buku bagi seorang yang menjabat sebagai Rektor merupakan hal positif. Apalagi yang ditulis adalah hal-hal terkait dengan pengalamannya sebagai manajer sebuah perguruan tinggi, yang melahirkan para sarjana dan cerdas-pandai.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini adalah buku karya Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si. Dia adalah Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Buku ini tentu tidak jauh dari tugas dan fungsi Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si, sebagai Rektor, yakni Manajemen Pendidikan Tinggi Islam. Dengan kata lain, tentu saja, buku ini tidak jauh dari persoalan tata kelola pendidikan pada umumnya. Buku ini memaparkan konsep manajemen modern yang umumnya dipakai oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi lainnya. Ilmu manajemen pendidikan modern memang tumbuh pesat seiring dengan bertumbuhnya lembaga-lembaga pendidikan. Eksistensi sebuah lembaga tidak tampak, jika tidak didukung dan disangga oleh sistem manajemen pendidikan modern.

Namun, buku ini memberikan tambahan informasi manajemen pendidikan berdasarkan pengalaman Prof. Mahmud, yakni dengan memberikan landasan nilai-nilai keislaman dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Nilai-nilai itulah yang menjadi *value-added* buku ini. Dan tentu saja, nilai-nilai keislaman itu diambil dari ayat-ayat al-Quran dan hadis. Bagi Prof. Mahmud, dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi, penyelenggara harus memegang erat prinsip-prinsip keislaman tersebut, seperti keadilan, kesetaraan, kejujuran, kerja keras, efektif serta efisien, dan kepemimpinan *cum* musyawarah.

Lebih jauh lagi, Prof. Mahmud juga telah memetakan permasalahan-permasalahan mendasar yang dihadapi oleh perguruan tinggi Islam, misalnya minimnya modal, kurangnya komitmen penyelenggara terhadap mutu akademik dan lembaga, kurangnya penyelenggara dalam menjawab perubahan zaman dan sejumlah persoalan lainnya. Pemetaan permasalahan tersebut tentu menjadi autokritik penulisnya dan juga kritik bagi pimpinan perguruan tinggi lainnya. Buku ini membantu memetakan permasalahan khas pendidikan tinggi Islam tersebut serta mencoba menawarkan sejumlah solusi, di antaranya peningkatan mutu lembaga dan pimpinannya, perluasan *networking*, *benchmarking*, pemantapan strategi serta kerangka kerja, dan inovasi pembelajaran. Meskipun solusi yang ditawarkan masih terkesan kaku, sejumlah tawarannya tetap bisa diterapkan.

Walhasil, buku ini—paling tidak—bisa mewarnai dan memberikan sumbang pikir bagi pengembangan pendidikan tinggi Islam di Indonesia di tengah-tengah tantangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu cepat. Dengan membaca buku ini, pembaca akan dibawa ke dunia manajemen pendidikan pada umumnya dan pendidikan tinggi Islam pada khususnya. Kaya pada manajemen pendidikan dan mengerucut pada isu pendidikan tinggi Islam. Di sinilah Prof. Mahmud berani 'mengawinkan' keduanya secara apik. Selamat membaca, selamat menemukan teori-teori, persoalan-persoalan dan selamat mempraktikkan solusi-solusinya.

Prof. Dr. Phil. H. M. Nur Kholis Setiawan, M.A.

Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR – iii

KATA PENGANTAR

Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia – vii

DAFTAR ISI – ix

BAB 1 KONSEP UMUM MANAJEMEN PENDIDIKAN – 1

- A. Pengertian Dasar Manajemen Pendidikan – 1
- B. Ruang Lingkup dan Urgensi Manajemen Pendidikan – 10
- C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan – 15
- D. Klasifikasi dan Prinsip Manajemen dalam Pendidikan – 22

BAB II LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI DAN BUDAYA ORGANISASI – 27

- A. Konsep Dasar Lembaga Pendidikan Tinggi sebagai Sistem Sosial – 27
- B. Organisasi dan Administrasi dalam Konteks Pendidikan – 38
- C. Pengembangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan – 62
- D. Urgensi Pengembangan Budaya dalam Praktik Pendidikan – 84

**BAB III OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN – 95**

- A. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan Tinggi – 96
- B. Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi – 112
- C. Pengarahan dan Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi – 120
- D. Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Tinggi – 130
- E. Penganggaran dan Pembiayaan Pendidikan – 154
- F. Evaluasi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Tinggi – 166

BAB IV MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI) – 179

- A. Analisis Umum Urgensi Basis Agama dalam Pendidikan Tinggi – 179
- B. Paradigma dan Konsep Dasar Pendidikan Tinggi Agama Islam – 188
- C. Menggali Perspektif Islam dalam Manajemen Pendidikan Tinggi – 221

BAB V PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI) – 235

- A. Fakta Umum Praktik Pendidikan dan Kondisi Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam – 235
- B. Peningkatan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengajaran di Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam – 254
- C. Urgensi Penelitian dan Pengembangan Basis Teknologi dalam Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam – 270
- D. Pengabdian Masyarakat dan Perluasan Dampak Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam – 281

DAFTAR PUSTAKA – 291

GLOSARIUM – 299

INDEKS – 305

TENTANG PENULIS – 309

BAB I

KONSEP UMUM MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Dasar Manajemen Pendidikan

Berbicara tentang manajemen pendidikan (*educational management* atau *management of education*), pada dasarnya tidak bisa dilepaskan dari pembahasan tentang pengertian dasar dari dua kata yang membentuknya, yakni manajemen (*management*) dan pendidikan (*education*). Karena itu, meskipun dalam perkembangannya terdapat perbedaan konseptual antara manajemen dalam pengertian luasnya dengan manajemen dalam konteks pendidikan, ulasan istilah manajemen secara mendasar ini akan sangat membantu dalam memahami konsep manajemen pendidikan secara keseluruhan.

Istilah manajemen (*management*) sendiri belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal oleh semua ahli yang ada. Meskipun demikian, secara etimologis, terdapat beberapa pandangan tentang preferensi istilah di mana orang bisa mendapatkan arti dasar dari istilah manajemen ini. Dengan kata lain, istilah manajemen bisa dipahami dengan merujuknya secara diakronik pada berbagai muasal bahasa, seperti *management* dalam bahasa Prancis Kuno, yang

memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur; atau *maneggiare* dalam bahasa Italia yang berarti “mengendalikan”, khususnya “mengendalikan kuda”, yang juga berasal dari bahasa Latin *manus* (tangan). Kata ini dipengaruhi pula artinya oleh bahasa Prancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda”. Dalam rujukan kebahasaan lainnya, istilah manajemen seperti terdapat dalam bahasa Inggris (*to manage*), memiliki arti melaksanakan dan mengatur. Sementara dalam bahasa Cina, manajemen ini diterjemahkan dengan istilah *Kuan Lee*. Istilah *Kuan Lee* sendiri berasal dari dua kata, yaitu *Kuan Khung* (mengawasi orang kerja) dan *Lee Chai* (mengurus uang), sehingga istilah *Kuan Lee* tersebut dapat didefinisikan sebagai tindakan mengawasi atau mengatur orang bekerja dan mengurus atau mengatur administrasi keuangan dengan baik dan benar.

Secara terminologis, istilah manajemen memiliki beragam pengertian dari berbagai ahli manajemen itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa pengertian manajemen sering kali disesuaikan dengan praktiknya di lapangan. Mereka yang menjalankannya secara langsung tentu akan memiliki pandangan dan pengertian yang bisa jadi berbeda dengan mereka yang belum pernah menjalankannya atau terlibat secara langsung. Namun, pemaknaan yang beragam ini merupakan hal yang lumrah ditemui dalam banyak disiplin ilmu-ilmu humaniora, termasuk manajemen itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa definisi para ahli tentang manajemen yang bisa dirujuk:

1. Mary Parker Follett (1868-1933); *management is the art of getting things done through people*. Manajemen dalam pengertian Mary Parker Follett ini merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa mereka yang melakukan praktik manajemen, atau secara sederhana seorang manajer, sebagaimana layaknya seniman, harus bisa melakukan segenap upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain dan menganggap upaya tersebut sebagai sebuah karya yang harus diselesaikan.

2. James A.F. Stoner (1987); *"management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals."* Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. George R. Terry (1977) *"management is distinct process of planning, organizing, actuating, controlling (POAC), performed to determine and accomplish the objectives by the use of human being and other resources."* Manajemen adalah suatu proses yang jelas, dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Beberapa definisi di atas mencerminkan kecairan definisi dari manajemen itu sendiri. Tidak ada definisi baku yang disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Follett misalnya menyebutkan manajemen sebagai seni (kiat), Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah proses, Stoner memandang manajemen sebagai sebuah proses, dan Terry melihat manajemen sebagai proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan kontrol. Dengan demikian, manajemen bisa saja dianggap sebagai bidang yang cukup luas ataupun sempit bergantung pada definisi mana yang akan kita gunakan dalam bahasan.

Para ahli sendiri pada umumnya tidak terlalu mempersoalkan bagaimana manajemen ini harus dipandang. Mengartikan manajemen sebagai sebuah seni misalnya, mengindikasikan bahwa dibutuhkan suatu keterampilan khusus untuk melakukannya sehingga keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya seniman. Meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi

ilmiah, masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat tersendiri bagi seorang manajer, misalnya menyangkut perilaku hubungan antarmanusia atau kemampuan interpersonal.

Sebagai sebuah seni, manajemen berarti kemampuan yang tidak saja didapatkan melalui pelatihan terus-menerus, tetapi juga membutuhkan bakat tersendiri. Oleh karena itu, seni mengatur, mengelola, ataupun memimpin terkadang tidak dimiliki oleh setiap orang. Meskipun dalam beberapa kasus, banyak juga yang memiliki kemampuan tersebut karena terus ditempa di lapangan dalam praktik nyata. Hal inilah yang membuat manajemen menjadi sangat menarik, karena bagaimanapun, mereka yang bergelut di dalamnya pada akhirnya dituntut untuk bisa menyelaraskan segenap fakultas dalam dirinya untuk mencapai keputusan tertentu dalam waktu tertentu.

Sebaliknya, memandang manajemen sebagai ilmu adalah menganggap bahwa manajemen merupakan bidang yang harus dipelajari sebagaimana bidang-bidang keilmuan lainnya. Manajemen memiliki objek studi tersendiri, konsep dan teori, serta paradigma keilmuan yang bisa dikembangkan sebagaimana bidang studi lainnya. Berdasarkan kajian tentang manajemen serta teori-teori yang dilahirkan di dalamnya pula, maka dalam praktiknya, seorang manajer dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan tertentu, pada situasi tertentu, dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya tersebut. Pada titik ini juga, maka dapat dikatakan bahwa manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan oleh semua orang, meskipun tidak memiliki bakat khusus di bidang itu. Selain itu, sebagai suatu bidang ilmu, manajemen dengan sendirinya akan terus berkembang seiring perubahan situasi dan kondisi yang menuntut adanya konsep dan teori-teori baru yang bisa diterapkan pada lingkungan perubahan tersebut.

Sementara manajemen sebagai suatu proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memedulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seperti halnya seni, manajemen sebagai proses berarti menekankan pada tindakan yang

melibatkan segenap kecakapan dan pertimbangan atas konteks lingkungan di mana praktik manajemen tersebut dijalankan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan sangat bergantung pada tindakan dan jalan yang ditempuh untuk mencapainya. Oleh karena itu, prosesnya menjadi titik tekan utama, bukan pada subjek ataupun tujuannya.

Manajemen yang dipandang sebagai profesi adalah kenyataan bahwa pada saat ini sudah terdapat bagian-bagian khusus dengan label manajemen di perusahaan-perusahaan ataupun organisasi, juga disebabkan manajemen pada akhirnya identik dengan kata manajer yang sering disederhanakan sebagai pimpinan yang merujuk pada profesi tertentu di sebuah organisasi. Sebagai sebuah profesi, manajemen pada akhirnya menuntut orang yang menjalankannya harus memiliki kompetensi atau tingkat kecakapan tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan praktik mengatur tersebut. Dalam perkembangannya, manajemen sebagai profesi ini kemudian melahirkan banyak konsepsi tentang kompetensi apa yang harus dimiliki, kode etik yang harus ditaati, serta perihal-perihal teknis yang berkaitan dengan bagaimana mengambil keputusan, dan sebagainya.

Dengan demikian, ragam pengertian manajemen mengisyaratkan bahwa manajemen merupakan suatu bidang ilmu yang cukup luas. Tidak heran jika kemudian dalam implementasinya, ia juga melahirkan banyak bidang derivatif, seperti manajemen perkantoran, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen pendidikan, dan manajemen mutu. Namun, untuk lebih menyederhanakan pengertian tentang manajemen ini, maka berikut akan diambil beberapa poin penting dari definisi-definisi tentang manajemen yang sudah disebutkan di atas, yaitu: 1) manajemen merupakan suatu proses atau cara sistematis dalam melaksanakan sesuatu (*a systematic way of doing things*); 2) manajemen berusaha untuk menggunakan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada secara efektif dan efisien (*utilizes resources effectively and efficiently*); 3) manajemen merupakan suatu model kerja bersama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (*achieving a stated goal through and with others*).

Poin-poin ini menunjukkan bahwa manajemen pada akhirnya merupakan suatu proses di mana seorang manajer (profesi) sebuah organisasi (kelompok kerja) akan menggunakan dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini, seluruh anggota organisasi bersangkutan harus terlibat secara aktif dan sadar untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan memberikan kontribusi baik berupa tenaga, waktu, uang, dan pikiran.

Sementara pendidikan (*education*), jika merujuk pada preferensi kebahasaan adalah sebuah istilah yang diambil dari bahasa Latin *educere* yang berarti mengarahkan atau membimbing secara berkelanjutan. Proses *educere* ini adalah proses yang harus dijalani manusia semasa hidupnya, tanpa ada waktu untuk berhenti (pendidikan sepanjang hayat). Istilah pendidikan dalam KBBI (2008: 326) berasal dari kata "didik" yang mendapat imbuhan "pe" dan akhiran "an". Kata dengan imbuhan ini menyiratkan adanya sebuah proses, cara, atau perbuatan mendidik. Dalam bahasa yang lain, seperti bahasa Arab, pendidikan sering kali disinonimkan dengan kata *tarbiyah* yang berarti tindakan mengasuh, memelihara, dan mendidik. Kata ini juga bisa disandingkan dengan kata *ta'dib* yang berarti membentuk tata susila pada diri seseorang. Perbedaan istilah kebahasaan dalam menyebutkan pendidikan ini bisa berdampak pada perbedaan keluasan pengertian dari pendidikan itu sendiri.

Dalam pengertian terminologisnya, pendidikan sebagaimana manajemen juga tidak memiliki definisi yang seragam. Satu ahli bisa menerapkan definisi yang berbeda dengan ahli lainnya, apalagi jika mereka sedari awal memiliki konteks bahasa yang berbeda. Beberapa ahli memaknai pendidikan sebagai proses pembimbingan secara sadar yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lainnya, baik secara jasmani ataupun rohani, menuju terbentuknya kepribadian yang utama. Dalam pengertian yang lain, kata pendidikan ini juga bisa didefinisikan sebagai proses perubahan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok orang dalam upaya sadar untuk menjadikan

mereka pribadi yang seutuhnya melalui pengajaran dan pelatihan tanpa adanya batasan waktu. Sementara dalam pengertian yang lebih formal, sebagaimana terkandung dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Baik manajemen maupun pendidikan, sama-sama menyiratkan adanya suatu proses perbuatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Karena itu, jika keduanya digabung sebagai kata majemuk, maka pengertian dari manajemen pendidikan adalah suatu proses mengelola dan memberdayakan segenap sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien melalui praktik perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Dengan kata lain, manajemen pendidikan adalah sebuah upaya untuk menata bidang pendidikan, khususnya lembaga-lembaga pendidikan, agar seluruh fungsi manajemen bisa berjalan secara efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan sebuah bidang studi dan praktik yang berfokus pada operasi lembaga pendidikan. Seperti halnya ilmu manajemen yang tidak memiliki definisi yang bersifat baku dan tetap, manajemen pendidikan sebagai bidang derivatifnya juga memiliki definisi dan pengertian yang beragam. Bolam (1999) misalnya mengartikan manajemen pendidikan ini sebagai *"an executive function for carrying out agreed policy."* Manajemen pendidikan adalah fungsi eksekutif untuk melaksanakan kebijakan yang sudah disetujui. Manajemen pendidikan dalam pandangan Bolam ini memiliki perbedaan dengan semata kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*), di mana tanggung jawab utamanya adalah formulasi atau pembuatan kebijakan untuk pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan transformasi organisasi pendidikan itu sendiri.

Pengertian seperti ini sebenarnya lebih mengarahkan manajemen pada pengertian administratifnya, dan kurang memasukkan aspek-aspek lain dalam pengelolaan kelembagaan organisasi pendidikan, ataupun perumusan kebijakan dan aspek politik yang sering kali terdapat di dalamnya. Melihat manajemen pendidikan dengan membatasinya semata pada pelaksanaan kebijakan, dan tidak memasukkan proses perumusan kebijakan tersebut, sepertinya didorong oleh kesadaran untuk membedakan aspek administrasi dan politik dalam konteks manajemen organisasi. Padahal persoalan pendidikan, seperti yang terdapat di Indonesia, bukan hanya persoalan yang menjadi tanggung jawab pengelola lembaga pendidikan, tetapi merupakan persoalan nasional di mana setiap butir kebijakan di dalamnya harus ditetapkan berdasarkan undang-undang, musyawarah kerja perwakilan, pertimbangan politis pemerintah, dan hal-hal lain, seperti kondisi anggaran, situasi sosial-politik-budaya-ekonomi yang ada, dan sebagainya.

Meskipun demikian, memasukkan berbagai perihal ke dalam konteks istilah manajemen pendidikan, tentu berimplikasi pada kerumitan tersendiri dalam mendefinisikan manajemen pendidikan tersebut. Untuk mengatasi hal ini, para ahli lainnya umumnya akan mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai semua kegiatan yang meliputi usaha-usaha besar, seperti perumusan kebijakan pendidikan, koordinasi, konsultasi, korespondensi, kontrol perlengkapan dan infrastruktur pendidikan, sampai dengan usaha-usaha kecil seperti mengelola laboratorium sekolah. Namun, karena semakin singkat sebuah definisi, semakin luas pula pengertian yang ditimbulkannya. Oleh karena itu, sebagaimana banyak para ahli manajemen pendidikan, penulis lebih memilih untuk mengartikan manajemen pendidikan sebagai upaya menerapkan berbagai prinsip dan fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Pengertian ini pada dasarnya menekankan pada pentingnya peran manajemen untuk membantu lembaga pendidikan dalam hal menggunakan segenap sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan atau pembelajaran. Tony Bush (2011) terkait hal ini menulis:

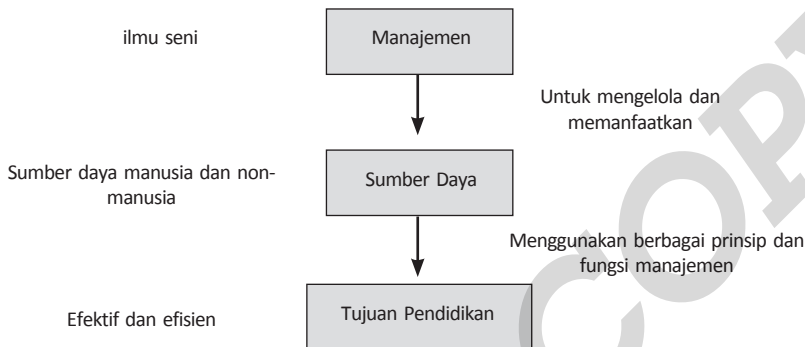
“Educational management should be centrally concerned with the purpose or aims of education. These are the subject of continuing debate and disagreement, but the principle of linking management activities and tasks to the aims and objectives of schools or colleges remains vital. These purposes or goals provide the crucial sense of direction which should underpin the management of educational institutions. Management is directed at the achievement of certain educational objectives. Unless this link between purpose and management is clear and close, there is a danger of ‘managerialism’, ‘a stress on procedures at the expense of educational purpose and values.’”

Pernyataan dari Tony Bush di atas, memiliki catatan penting bahwa manajemen pendidikan harus berfokus dan memerhatikan benar-benar akan ketercapaian tujuan dan sasaran pendidikan. Ia tidak boleh terjebak pada apa yang disebutnya sebagai *“managerialism”*, yakni penekanan pada efisiensi manajemen dan meletakkannya di atas tujuan pendidikan itu sendiri. Sejatinya, apa pun bentuk dan model manajemen yang digunakan, yang penting adalah tercapainya tujuan pendidikan. Karena itu, definisi apa pun yang digunakan seseorang terkait manajemen pendidikan ini, ia harus tetap berpegang dan mengutamakan pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Secara lebih teknis, upaya-upaya menerapkan prinsip manajemen dalam lingkup pendidikan secara luas ini, berarti menggunakan manajemen baik sebagai ilmu ataupun seni untuk mengelola dan menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, baik manusia ataupun perangkat lainnya, secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya manusia dalam pendidikan ini adalah semua subjek personal yang terlibat dalam pendidikan, seperti pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, kepala sekolah/ madrasah/ perguruan tinggi, hingga para pembantu sekolah lainnya. Adapun sumber daya non-manusia adalah sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum, silabus, administrasi, regulasi, dan sebagainya.

Berbagai kegiatan yang melibatkan banyak orang dan perangkat ini bisa dilihat secara sederhana pada bagan berikut ini.

Bagan 1.1 Manajemen Pendidikan



Sumber: Tony Bush, 2011

Penekanan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan pendidikan ini penting untuk menunjukkan bagaimana manajemen bekerja. Jika tujuan pendidikan berhasil dicapai, namun dengan cara yang tidak efektif atau tidak efisien, maka itu berarti ada yang harus diperbaiki dalam hal manajemen atau pengelolaannya. Melalui pengertian sederhana seperti ini juga, orang lebih bisa menerapkan manajemen pendidikan dalam konteks lokal lembaga pendidikan tertentu, seraya melihat berbagai perihal atau aspek pendidikan lainnya di luar lembaganya sebagai semata input untuk diproses dalam pengelolaan lembaganya. Adapun prinsip dan fungsi-fungsi manajemen dalam bagan di atas, akan dibahas pada bagian lainnya dalam buku ini.

B. Ruang Lingkup dan Urgensi Manajemen Pendidikan

Dalam sejarah perkembangannya, manajemen pendidikan (*educational management*) pada awalnya lebih banyak dirumuskan dalam konteks kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*)

dan administrasi pendidikan (*educational administration*). Hal ini sepertinya mengikuti kecenderungan pemikiran tentang administrasi publik yang saat itu berkembang. Namun, seiring perkembangan teori-teori di bidang manajemen itu sendiri, manajemen pendidikan juga mulai mendapatkan perubahan pengertian yang lebih luas dari semata kepemimpinan dan administrasi. Perubahan ini tidak hanya mencakup pengertian, tapi juga konteks kebijakan, tujuan, praktisi, konsep pelatihan, hingga fokus penelitian dari manajemen pendidikan itu sendiri. Harry Tomlinson (2004) dalam hal ini membuat ringkasan bagaimana perkembangan dari manajemen pendidikan tersebut seperti bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1. Perkembangan Aspek Definitif Manajemen Pendidikan

	1944—1974	1974—1988	1988—onwards
<i>Policy context</i>	<i>Educational administration</i>	<i>Curriculum management</i>	<i>Site-based management</i>
<i>Purposes</i>	<i>System development</i>	<i>Problem solving</i>	<i>Improvement</i>
<i>Practitioner</i>	<i>Administrator</i>	<i>Manager</i>	<i>Leader</i>
<i>Boundaries</i>	<i>Continuum</i>	Fractured continuum	<i>Networking</i>
<i>Training</i>	<i>Experimental provision</i>	<i>Pluralist provision</i>	<i>Contract provision</i>
<i>Theoretical focus</i>	<i>Social sciences</i>	<i>Management theory</i>	<i>Conceptual pluralism</i>
<i>Theoretical orientation</i>	<i>Seeking theory</i>	<i>Experimenting and describing with theory</i>	<i>Normative</i>
<i>Research focus</i>	Policy development	<i>Policy evaluation</i>	<i>Site-based improvement</i>

Sumber: Harry Tomlinson, 2004: 10

Adanya perkembangan konsep dalam manajemen pendidikan ini menunjukkan bahwa bidang ini terbuka terhadap perubahan dan tuntutan dunia pendidikan itu sendiri. Bagaimanapun, bidang pendidikan

adalah bidang yang terus berkembang seiring perkembangan tuntutan dan kebutuhan manusia itu sendiri. Karena itu, setiap bentuk kajian yang berkaitan dengannya juga harus menyesuaikan dengan perkembangan yang ada.

Pada tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa terdapat beberapa perbedaan perspektif terkait aspek-aspek dalam manajemen pendidikan, seperti konteks kebijakan, tujuan, para praktisinya, batasan-batasan, fokus teoretis, dan lainnya. Namun, terlepas dari perbedaan perspektif yang ada, para ahli umumnya menyatakan hal yang sama, yakni ruang lingkup teoretis bidang manajemen pendidikan ini sangat luas, karena mencakup sejarah dan teori-teori manajemen, teori-teori administrasi dan organisasi, serta teori-teori pendidikan.

Adapun ruang lingkup manajemen pendidikan secara lebih teknis, akan melibatkan hal-hal, seperti peran dan tanggung jawab para manajer atau pengelola pendidikan beserta kemampuan manajerial yang harus dimilikinya, kegiatan-kegiatan finansial, kegiatan perumusan kebijakan pendidikan, kegiatan evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan lembaga pendidikan, dan sebagainya. Jika kebijakan nasional pendidikan berupaya untuk membawa peningkatan dalam bidang sosial, ekonomi, dan nilai-nilai budaya di masyarakat melalui pendidikan, maka manajemen pendidikan dalam hal ini harus bisa mendukung kebijakan tersebut dengan cara merumuskan kurikulum pembelajaran, tata kelola lembaga pendidikan yang baik, serta praktik pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Secara lebih teknis, merujuk pada teori organisasi klasik yang diperkenalkan oleh Henry Fayol (1949), ruang lingkup manajemen ini pada dasarnya membahas hal-hal sebagai berikut.

1. **Technical** atau kegiatan-kegiatan teknis, seperti memproduksi dan mengorganisasi. Dalam kaitannya dengan pendidikan, lembaga pendidikan akan melakukan kegiatan teknis, seperti membangun ruang-ruang kelas untuk pembelajaran, menyelenggarakan praktik belajar dan mengajar hingga menghasilkan lulusan pendidikan yang siap bekerja dan mengabdikan di masyarakat.

2. **Commercial** atau kegiatan-kegiatan komersial yang berhubungan dengan pemasukan lembaga, seperti membeli bahan dan menjual produk. Dalam lembaga pendidikan, kegiatan ini berkaitan dengan penjangkaran anak didik dan mengelolanya dengan pendidikan, promosi lembaga pendidikan, dan sebagainya.
3. **Financial** atau kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan aspek keuangan dan pembelanjaan. Dalam konteks pendidikan, kegiatan ini bisa dilihat pada bagaimana lembaga pendidikan mendapatkan dan mengelola sumber dana untuk kelangsungan mereka, atau membelanjakan dana tersebut untuk pengadaan sarana dan prasarana serta pelaksanaan pendidikan.
4. **Security** atau kegiatan yang berhubungan dengan keamanan dan kenyamanan. Kaitannya dengan pendidikan terletak pada sistem pengamanan lingkungan pendidikan secara internal dan eksternal, dan sistem pengamanan diri dari pengaruh lingkungan dan kebudayaan yang merusak moral dan budaya melalui pendidikan agama dan akhlak.
5. **Accountancy** atau kegiatan akuntansi. Lembaga pendidikan akan melibatkan berbagai bentuk dan metode perhitungan pemasukan dana dan pengeluaran yang baik, sistematis, akurat dan efisien. Sama halnya lembaga pendidikan tidak boleh menyelenggarakan kegiatan yang semata-mata untuk menghabiskan anggaran secara tidak jelas.
6. **Managerial** atau melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Lembaga pendidikan akan membutuhkan dan mempraktikkan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kontrol, dan evaluasi yang baik untuk semua kegiatan pendidikan yang dilangsungkan di dalamnya.

Berbagai aktivitas inilah yang nantinya termasuk dalam kegiatan manajemen pendidikan secara umum. Meskipun demikian, setiap lembaga akan mengambil bentuk dan macam kegiatan yang berbeda dengan lembaga lainnya, meski memiliki prinsip pelaksanaan dan manajemen yang sama. Keluasan ruang lingkup manajemen

pendidikan, baik secara teoretis maupun secara praktis tersebut sebenarnya menunjukkan bagaimana bidang ini sangat penting untuk dikuasai oleh segenap pengelola pendidikan ataupun pihak-pihak lain yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan dalam skala luas, seperti pemerintah, administrator publik, birokrat, lembaga-lembaga audit independen, dan sebagainya. Manajemen pendidikan ini penting terutama karena alasan-alasan berikut ini.

1. Pendidikan adalah sebuah bidang yang menyangkut dan atau berurusan dengan kebutuhan negara dan masyarakat untuk pembangunan yang lebih baik. Jika ia bisa dikelola dengan baik, maka ia akan memberikan kemudahan pada pemerintah dan masyarakat itu sendiri untuk menjalankan segenap program atau kebijakan untuk bidang yang lain.
2. Pendidikan adalah bidang dengan skala pengelolaan yang luas, dan melibatkan aktor yang banyak, mulai dari pengelola dan lembaga-lembaga pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, pemerintah, hingga masyarakat umum itu sendiri sebagai *stakeholder* pendidikan. Karena itu, ia membutuhkan manajemen agar tidak terjadi kekisruhan dan kekacauan dalam pengelolaannya.
3. Fakta hari ini adalah bahwa lembaga pendidikan sebagai lembaga publik nonprofit tidak lagi bisa dibedakan pengelolaannya dengan lembaga-lembaga bisnis yang berorientasi pada profit. Tuntutan masyarakat adalah sama pada lembaga-lembaga ini, yakni bagaimana ia bisa menghadirkan layanan yang bermutu dan menghasilkan produk (lulusan) yang bisa memenuhi keinginan masyarakat.
4. Persaingan dalam konteks pendidikan, terutama persaingan antar-lembaga pendidikan sangat tinggi. Lembaga pendidikan yang tidak bisa memiliki nilai-nilai keunggulan yang bisa ditawarkan kepada masyarakat, atau bahkan tidak mampu mengelola dirinya sebagaimana tuntutan profesionalisme manajemen dan mutu, maka ia akan sulit untuk bisa bertahan dalam persaingan tersebut. Karena itu pula, manajemen pendidikan yang baik menjadi prasyarat utama agar lembaga-lembaga pendidikan ini bisa dikelola sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam persaingan tersebut.

5. Adanya perkembangan konseptual dari ilmu manajemen itu sendiri yang semakin bisa memberikan solusi untuk berbagai persoalan yang dihadapi organisasi atau lembaga.

Alasan-alasan tersebut yang membuat manajemen pendidikan menjadi bidang yang penting untuk dipelajari di luar fakta bahwa tanpa alasan itu pun bidang ini tetap harus dikuasai oleh semua pihak yang berkepentingan dalam bidang pendidikan itu sendiri. Pengelolaan pendidikan secara profesional dan baik adalah tuntutan pada setiap zaman sebab pendidikan yang baik adalah kunci bagi generasi baru untuk bisa berkembang dan maju sesuai dengan kondisi dan tuntutan zamannya.

C. Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan

Tujuan utama dari pendidikan, seperti diamanatkan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut.

“Untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Tujuan ini dalam praktiknya kemudian disebar dalam bentuk yang lebih pragmatis seperti terdapat pada tujuan pembelajaran yang dilaksanakan oleh para pendidik dan peserta didik di lembaga-lembaga pendidikan.

Selain tujuan pendidikan tersebut, lembaga-lembaga pendidikan sebagai tempat di mana praktik pendidikan dan khususnya pembelajaran diselenggarakan secara formal, pada umumnya akan memiliki visi, misi, dan tujuannya sendiri, yang diselaraskan dengan tujuan

nasional pendidikan. Terdapat penambahan nilai-nilai dan karakteristik lulusan tertentu pada setiap lembaga pendidikan yang ada. Hal seperti inilah yang dalam kelanjutannya membuat lembaga pendidikan harus memiliki manajemen atau tata kelola organisasi yang baik, terutama agar mereka bisa mencapai apa yang menjadi visi, misi, ataupun tujuan nasional dari pendidikan itu sendiri.

Manajemen pendidikan, dengan kata lain pada dasarnya bertujuan untuk membantu lembaga pendidikan dalam memaksimalkan segenap sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan itu sendiri. Dengan kata lain, mengutip H.A.R. Tilaar (2003) manajemen pendidikan harus diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu pendidikan yang memiliki relevansi serta akuntabilitas. Relevansi pendidikan sendiri hanya bisa dicapai jika masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan turut serta dalam pelaksanaan visi, misi, kebutuhan pendidikan tersebut. Demikian pula halnya lembaga-lembaga pendidikan yang harus terbuka dan memberikan apa yang terbaik bagi masyarakat sehingga ia bisa dipercaya, yang berarti menjadi modalitas utama bagi lembaga bersangkutan dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan yang ada.

Secara lebih teknis, tujuan dari manajemen pendidikan ini seperti dijelaskan Kurniadin dan Machali (2012), antara lain sebagai berikut.

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi profesional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajerial).
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan).
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.
7. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel serta, meningkatnya citra pendidikan yang positif.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, maka lembaga pendidikan dan segenap pihak yang terlibat di dalamnya, harus menjalankan setiap fungsi manajemen pendidikan yang ada. Namun, mengingat bahwa para ahli manajemen sendiri sebenarnya tidak memiliki batasan dan klasifikasi fungsi manajemen yang seragam, maka pembagian fungsi manajemen pendidikan pun akan menghadapi masalah serupa. Hal ini misalnya dapat dilihat pada gambaran pendapat beberapa ahli manajemen tentang fungsi manajemen sebagaimana dikumpulkan oleh Mulyati & Komariah (2010) ini.

Tabel 1.2 Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Tokoh	Fungsi Manajemen							Akronim
Luther Gullick	<i>Planning</i>	<i>Organizing</i>	<i>Staffing</i>	<i>Directing</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Reporting</i>	<i>Budgeting</i>	POSDCoRB
Ernest Dale					<i>Innovating</i>	<i>Representing</i>	<i>Controlling</i>	POSDIRC
Koontz & Donnel								POSDC
William Newman			<i>Assembling</i>	<i>Resources</i>	<i>Directing</i>			POARDC
Henry Fayol			<i>Commanding</i>	<i>Coordinating</i>				POCCC
George Terry			<i>Actuating</i>					POAC
John F. Mae			<i>Motivating</i>					POMC
Deming		<i>Do</i>	<i>Check</i>	<i>Act</i>				PDCA
John D. Millet				<i>Directing</i>	<i>Facilitating</i>			DF

Sumber: Mulyati dan Komariah, 2010

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa para ahli manajemen memiliki perbedaan dalam memandang fungsi manajemen, yang berarti mereka tidak bersepakat tentang apa yang menjadi tugas utama

dari manajemen itu sendiri. Terlepas dari perbedaan pendapat para ahli manajemen tersebut, dalam konteks penentuan fungsi manajemen pendidikan sendiri, berdasarkan berbagai perspektif yang ada, kita bisa mengambil beberapa unsur utama sebagai fungsi manajemen yang lazim dimasukkan oleh para ahli. Fungsi manajemen pendidikan tersebut adalah fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Semua fungsi manajemen ini harus dimaksimalkan untuk membantu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Fungsi perencanaan dalam manajemen pendidikan merupakan suatu proses penetapan tujuan pendidikan dan atau pembelajaran serta memutuskan langkah-langkah bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai (*planning is the function of management that involves setting objectives and determining a course of action for achieving those objectives*). Rencana sendiri meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil, jadwal yang diikuti, siapa yang melakukan, dan kebijakan apa yang harus diputuskan (Mason Carpenter, et al., 2012). Dalam hal ini terdapat tiga jenis perencanaan yang harus dicermati, yaitu:

1. **Perencanaan strategis** (*strategic planning*); mencakup analisis terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi atau lembaga pendidikan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta penentuan posisi lembaga pendidikan untuk berperan dan bersaing secara efektif dalam dunia pendidikan. Perencanaan strategis ini umumnya merupakan bentuk perencanaan jangka panjang (lebih dari 3 tahun). Ia sering kali terdapat pada misi lembaga pendidikan yang menjadi landasan setiap gerak lembaga bersangkutan.
2. **Perencanaan taktis** (*tactical planning*); perencanaan yang lebih bersifat menengah waktunya (1-3 tahun), di mana para pengelola lembaga pendidikan akan merancang dan mengembangkan perangkat-perangkat implementasi perencanaan strategis yang sudah disusun sebelumnya.

3. **Perencanaan operasional** (*operational planning*); perencanaan ini bersifat jangka pendek (kurang dari satu tahun) yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan perencanaan strategis dan perencanaan taktis (Mason Carpenter, et al., 2012).

Fungsi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan berarti merumuskan apa yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dan segenap pengelola dan penanggung jawab lembaga bersangkutan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Fungsi ini mencakup juga bagaimana upaya jajaran manajemen lembaga pendidikan dalam menetapkan tugas dan kewajiban baik yang bersifat fungsional maupun struktural dari anggota lembaga bersangkutan. Fungsi ini bisa dijalankan dengan misalnya, perumusan struktur kelembagaan formal, penetapan spesialisasi kerja (*work specialization*), dan sebagainya. Setiap organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan pada dasarnya memiliki tipe atau jenisnya sendiri yang nantinya akan berpengaruh terhadap proses pengorganisasian yang terdapat di dalamnya. Tipe organisasi ini bahkan akan memengaruhi model manajemen dan bagaimana rangkaian kegiatan yang ada di dalamnya dijalankan. Organisasi dan pengorganisasian ini sendiri dapat dikelompokkan dalam lima jenis, yaitu:

1. Pengorganisasian bagi organisasi lini atau garis. Dalam organisasi lini atau garis ini hanya dikenal 2 (dua) unsur, yaitu: unsur Pimpinan dan unsur Pelaksana.
2. Pengorganisasian bagi organisasi lini dan staf. Dalam organisasi ini dikenal 3 (tiga) unsur, yaitu: unsur pimpinan, unsur pembantu pimpinan (staf), dan unsur pelaksana (lini atau garis).
3. Pengorganisasian bagi organisasi fungsi. Organisasi fungsi, adalah suatu organisasi yang disusun atas dasar kegiatan dari setiap fungsi, dimana fungsi yang satu dengan yang lain saling ketergantungan.
4. Pengorganisasian bagi organisasi panitia. Organisasi panitia dimaksudkan untuk memecahkan berbagai kendala atau hambatan yang tidak dapat dipecahkan oleh beberapa orang atau banyak orang.

Fungsi ketiga atau kepemimpinan dalam manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan perilaku orang lain dalam organisasi pendidikan ke arah pencapaian tujuan tertentu terutama tujuan pendidikan itu sendiri. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti arah tertentu sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengertian ini merujuk pada penjelasan Sarros dan Butchatsky (1996: 23) bahwa: *"leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good."* Dalam teorinya, kepemimpinan ini memiliki berbagai macam jenis, tipologi, model, gaya, karakteristik, dan orientasi yang berbeda satu sama lain. Meskipun demikian, terlepas dari model, tipologi, gaya dan aspek-aspek lain dari kepemimpinan yang dipilih dan digunakan, apa yang harus disadari adalah kepemimpinan merupakan sebuah peran yang berisikan tanggung jawab yang berat. Ia tidak semata sebuah jabatan untuk bertindak semauanya dalam mengarahkan dan memerintahkan suatu tugas kepada orang lain. Kepemimpinan justru membuat siapa pun yang dipercaya untuk menjalankannya harus siap menjadi orang yang pertama dalam melakukan tindakan. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan sangat menentukan kualitas para anggotanya. Hal ini nantinya akan sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi terakhir, yakni pengendalian dalam manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan fungsi proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas pendidikan yang telah direncanakan. Pengertian ini selaras dengan definisi pengendalian dari *American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)* (dalam Sawyer, 1964) yang menyatakan bahwa:

"Control is the employment of all the means devised in an enterprise to promote, direct, restrain, govern, and check upon its various activities for the purpose of seeing that enterprise objectives are

met. These means of control include, but are not limited to, form of organization, policies, systems, procedures, instructions, standards, committees, chart of account, forecasts, budgets, schedules, reports, records, checklists, methods, devises, and internal auditing."

Pengendalian ini biasanya dijalankan sebagai proses perbaikan apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi atau tujuan pendidikan itu sendiri. Proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan efektivitas manajemen lembaga pendidikan bersangkutan dapat terukur. Secara umum, proses pengendalian dalam manajemen (termasuk manajemen pendidikan) dibagi dalam 5 (lima) jenis, yaitu:

1. **Pengendalian pencegahan** (*preventive controls*); pengendalian pencegahan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya suatu kesalahan. Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan (preventif) berjalan efektif apabila fungsi atau personel melaksanakan perannya.
2. **Pengendalian deteksi** (*detective controls*); sesuai dengan namanya pengendalian deteksi dimaksudkan untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Pengendalian deteksi biasanya membutuhkan perangkat dan biaya yang lebih mahal daripada pengendalian pencegahan, namun tetap dibutuhkan dengan alasan: *Pertama*, pengendalian deteksi dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. *Kedua*, beberapa kesalahan tidak dapat secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga harus ditangani dengan pengendalian deteksi ketika kesalahan-kesalahan tersebut terjadi.
3. **Pengendalian korektif** (*corrective controls*); pengendalian korektif berarti melakukan koreksi atau perbaikan oleh manajemen atas masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi. Tujuannya adalah agar kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali di kemudian hari. Masalah atau kesalahan dalam proses produksi ini dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau oleh

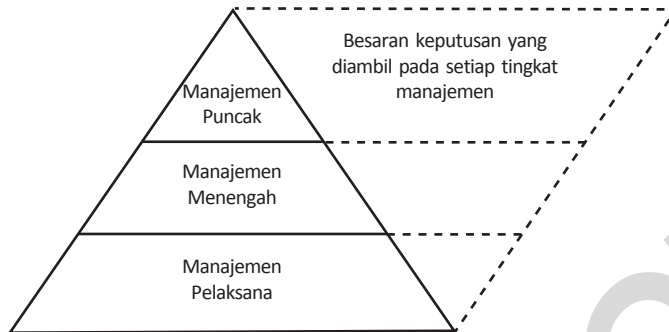
auditor. Apabila masalah atau kesalahan terdeteksi oleh auditor, maka wujud pengendalian koreksinya adalah dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi auditor.

4. **Pengendalian pengarahan** (*directive controls*); pengendalian pengarahan adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku.
5. **Pengendalian kompensatif** (*compensating controls*); pengendalian kompensatif dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian dengan cara meningkatkan kompensasi yang diberikan sebagai bentuk kontrol.

Berbagai fungsi manajemen pendidikan ini dalam implementasinya harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks kelembagaan dari organisasi pendidikan itu sendiri. Perbedaan tipologi dan jenis organisasi pendidikan, misalnya akan menimbulkan perbedaan dalam menjalankan fungsi manajemen yang ada. Kepemimpinan pada lembaga pendidikan Sekolah akan berbeda dengan kepemimpinan di lembaga pendidikan Perguruan Tinggi atau Pondok Pesantren. Karena itu, implementasi manajemen pendidikan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks kelembagaan organisasi pendidikan tersebut. Uraian lebih terperinci tentang fungsi-fungsi manajemen ini, terutama yang berkaitan dengan operasionalisasi fungsi-fungsi tersebut, akan disajikan pada Bab 3 dalam buku ini.

D. Klasifikasi dan Prinsip Manajemen dalam Pendidikan

Suatu manajemen yang terdapat pada sebuah lembaga atau organisasi pada umumnya bisa dibagi dalam klasifikasi manajemen berdasarkan besaran keputusan yang diambil seperti tergambar berikut ini.

Bagan1.2 Klasifikasi Manajemen dalam Sebuah Organisasi

Sumber: Dokumentasi Penulis

Pada bagan di atas dapat dilihat bahwa manajemen pada sebuah lembaga atau organisasi, berdasarkan besaran keputusan yang harus diambil dapat dibagi menjadi: (1) manajemen puncak (*top management*) atau yang biasa disebut juga dengan *executive management*. Mereka yang berada di tingkat ini biasanya adalah dewan direktur, direktur utama atau *chief executive officer* (CEO). Tugas utama dari kalangan manajemen puncak ini adalah merumuskan dan mengembangkan rencana-rencana yang luas dan berskala panjang untuk lembaga dan mengambil keputusan-keputusan strategis penting bagi keberlangsungan lembaganya; (2) manajemen menengah (*Middle Management*), biasa disebut juga dengan *manajemen administratif*. Mereka yang berada di tingkat ini umumnya adalah para manajer divisi (*division managers*). Tugas utama mereka adalah bertanggung jawab untuk mengembangkan rencana-rencana operasional yang lebih luas dan menerapkan rencana yang dibuat oleh manajer puncak; (3) Manajemen Pelaksana (*Operating Management*), atau biasa disebut juga dengan manajemen penyedia atau *supervisory management*. Tugas utamanya adalah bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana-rencana yang dibuat oleh para manajer menengah.

Pembagian manajemen ini umum dilakukan pada berbagai bentuk organisasi untuk memudahkan terlaksananya komando pengarahan yang jelas dan pembagian tugas yang lebih terstruktur. Pembagian tugas dalam sebuah organisasi sendiri sangat penting untuk dilakukan

agar semua bagian bisa fokus pada apa yang menjadi kewajibannya dan memudahkan manajemen untuk mengevaluasi hasil kerja pada tiap bagian dalam organisasi.

Dalam praktiknya klasifikasi manajemen ini juga merepresentasikan ukuran dari organisasi itu sendiri. Pada organisasi yang kecil atau baru dibentuk misalnya, komposisi manajemen barangkali tidak mengambil bentuk yang rumit, di mana hanya ada pimpinan dan bawahan. Pimpinan bertugas sebagai perumus rencana organisasi sekaligus pembuat putusan-putusan penting dan strategis untuk kelangsungan usaha organisasi. Sementara bawahan bertugas sebagai pelaksana berbagai rencana dan putusan strategis tersebut secara empiris. Namun, seiring perkembangan organisasi dan perluasan tugas serta tanggung jawab yang ada di dalamnya, maka pola seperti ini tentu tidak dapat dipertahankan. Manajemen harus bisa membagi dirinya dalam klasifikasi tugas dan fungsi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Karena itu, pada organisasi yang besar dan memiliki skala usaha yang luas, bentuk manajemen yang ada pada umumnya akan mengambil klasifikasi yang lebih kompleks pula.

Adanya klasifikasi manajemen, yang diiringi pula dengan pembagian tugas dan tanggung jawab baik secara struktural maupun fungsional, juga berlaku pada lembaga-lembaga pendidikan. Meskipun demikian, perlu dicatat bahwa klasifikasi manajemen dalam lembaga pendidikan tidak selalu seperti manajemen dalam organisasi bisnis yang berorientasi laba. Struktur tugas dan fungsi yang terdapat di lembaga pendidikan terkadang lebih sederhana, karena hanya melibatkan beberapa unsur kelembagaan sesuai dengan peraturan tentang tata kelola lembaga pendidikan itu sendiri. Namun, ia juga bisa bersifat kompleks, karena dalam praktiknya, terdapat jenjang dan komando pertanggungjawaban setiap unsur hingga ke pihak lain yang berada di luar lembaga pendidikan, seperti Badan Akreditasi, Kementerian Pendidikan, Komite dan Dewan, dan sebagainya. Terlepas dari kerumitan ini, apa yang penting untuk dipahami dari adanya klasifikasi manajemen ini adalah bahwa pembagian besaran tugas dan

tanggung jawab dalam manajemen itu penting agar seluruh rencana strategis yang ada bisa berjalan secara efektif dan efisien.

Selain klasifikasi kerja dan tanggung jawab tersebut, suatu manajemen juga harus bisa menerapkan prinsip-prinsip tertentu, sebagaimana yang dinyatakan oleh banyak ahli manajemen, dapat membantunya untuk menjamin terlaksananya setiap tugas dan fungsi secara efektif. Dalam hal ini, mengikuti penjelasan Henry Fayol, setidaknya terdapat 14 prinsip manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi agar menjadi efektif. Prinsip-prinsip manajemen tersebut merupakan penjabaran dari fungsi elementer manajemen itu sendiri, seperti bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Henry Fayol

14 Prinsip Manajemen Henri Fayol	
Komponen	Deskripsi
Pembagian kerja	Tujuan pembagian kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi melalui reduksi hal-hal yang tidak berguna, meningkatkan <i>output</i> , dan menyederhanakan (<i>simplification</i>) pelatihan kerja.
Otoritas	Otoritas adalah hak untuk memerintahkan orang lain dan kekuatan yang mendatangkan kepatuhan. Tanggung jawab, sebagai akibat dari adanya otoritas merupakan kewajiban untuk mengerjakan tugas yang diperintahkan.
Disiplin	Disiplin dapat melahirkan penghormatan atas aturan-aturan yang menjadi pengendali sebuah organisasi.
Kesatuan komando	Pekerja mesti menerima perintah hanya dari satu orang supervisor. Hal ini akan mengurangi adanya perintah yang bertentangan.
Kesatuan arahan	Tindakan-tindakan sejenis yang diarahkan untuk mencapai sasaran yang sama harus dikelompokkan di bawah satu arahan pimpinan.
Subordinasi kepentingan individu	Kepentingan-kepentingan individu dan kelompok dalam sebuah organisasi tidak boleh dikedepankan melebihi kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Remunerasi	Kompensasi mesti adil dan memuaskan bagi kedua belah pihak (pekerja dan organisasi)
Sentralisasi	Pimpinan atau manajer memang memikul tanggung jawab penuh, namun mereka juga harus memberikan peluang dan wewenang yang cukup bagi para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tingkat sentralisasi ini akan bervariasi bergantung pada situasi dan kondisi.

Sumber: Henry Fayol, 1949

READING COPY

BAB II

LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI DAN BUDAYA ORGANISASI

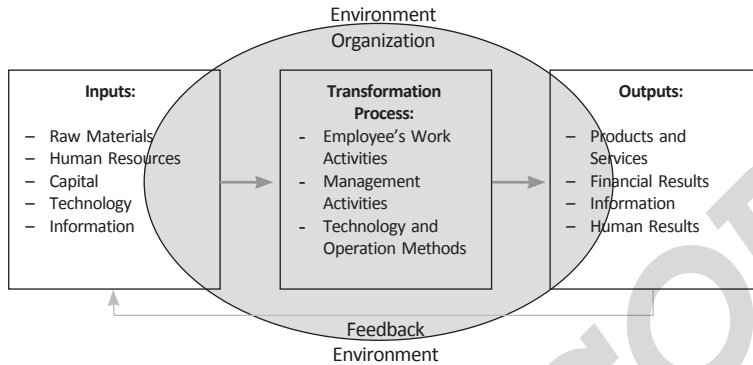
A. Konsep Dasar Lembaga Pendidikan Tinggi sebagai Sistem Sosial

Lembaga pendidikan dalam berbagai bentuknya, sekolah, madrasah, pondok pesantren, perguruan tinggi, akademi, dan lainnya, pada dasarnya adalah lembaga publik yang memiliki keterikatan kuat dengan lingkungan di mana ia berada. Hal ini bukan saja karena secara faktual ia menerima input dari lingkungan atau masyarakat di sekitarnya, tetapi juga menghasilkan produk yang akan memengaruhi lingkungan atau masyarakat itu sendiri. Masyarakat memasukkan anak-anak mereka ke lembaga pendidikan, lingkungan memberikan masukan untuk pembangunan kurikulum dan materi pembelajaran, dan lembaga pendidikan akan merespons semua itu dengan menghasilkan materi-materi penelitian dan pengetahuan untuk lingkungan, ataupun menghasilkan lulusan generasi terdidik yang diharapkan bisa memberikan nilai-nilai tertentu pada pembangunan masyarakat itu sendiri.

Keterkaitan erat dan faktual antara lembaga pendidikan dan hal-hal atau unsur lain di luar dirinya inilah yang membuat banyak ahli memilih untuk memandang lembaga pendidikan dalam kerangka teori sistem dalam upaya mereka untuk memahami bagaimana lembaga pendidikan ini bekerja. Teori sistem sendiri pada dasarnya merupakan teori dalam bidang Fisika. Teori ini tidak pernah diterapkan dalam organisasi sebelumnya, sampai kemudian para ahli manajemen mulai melirik signifikansinya untuk memahami keberadaan organisasi secara lebih utuh. Sistem sendiri adalah suatu set yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terjalin dan terhubung dalam suatu cara untuk membentuk keseluruhan yang utuh (*a system is a set of interrelated and interdependent parts arranged in a manner that produces a unified whole*).

Mengutip penjelasan Robbins & Coulter (2012), dalam teori ini ada dua jenis sistem yang bisa dikenali, yaitu sistem terbuka (*open systems*) dan sistem tertutup (*closed systems*). Sistem tertutup adalah sistem yang tidak dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungannya, sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi sebagai sistem terbuka terdiri atas beberapa komponen, di antaranya komponen *input*, proses, *output*, dan lingkungan (*environment*) yang senantiasa memberikan pengaruh kepadanya.

Meskipun demikian, kita bisa mengatakan bahwa hampir semua bentuk organisasi pada saat ini adalah sistem terbuka. Hal ini tidak terlepas dari kenyataan bahwa organisasi-organisasi tersebut tidak bisa berlepas diri dari praktik interaksi dengan lingkungannya. Pengertian organisasi sebagai suatu sistem terbuka ini pada akhirnya membuat para ahli manajemen dan praktisi harus memerhatikan berbagai faktor eksternal dan internal dan pengaruhnya terhadap organisasi. Pandangan ini menjadi pilihan utama karena ia lebih bisa memahami keberadaan organisasi dalam lingkup perubahan dan keterkaitannya dengan orang atau organisasi lainnya. Secara sederhana Robbins dan Coulter (2012) menjelaskan bagaimana organisasi sebagai sebuah sistem terbuka ini, dalam bagan berikut ini.

Bagan 2.1 Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Sumber: Robbins & Coulter, 2012: 36

Pada bagan di atas dapat dilihat bahwa organisasi sebagai sistem terbuka akan memiliki tiga hal utama di dalamnya, yakni *inputs* (masukan), *transformation process* (proses transformasi), dan *outputs* (keluaran). Komponen *input* atau masukan bisa terdiri dari bahan mentah (*raw materials*) yang akan diolah menjadi produk, sumber daya manusia (*human resources*), modal (*capital*), teknologi yang digunakan (*technology*), dan informasi (*information*). Komponen proses adalah kegiatan pekerja (*employee's work activities*) dalam mengolah bahan mentah, aktivitas manajemen dalam merumuskan rencana produksi, membuat putusan strategis, dan lainnya (*management activities*), serta penggunaan metode operasi dan teknologi pendukung tertentu yang bisa melancarkan kerja manajemen dan pekerja (*technology and operation methods*), sedangkan komponen *output* atau keluaran adalah produk berupa barang dan jasa yang dihasilkan (*product and services*), laba atau keuntungan finansial (*financial results*), informasi yang diberikan kepada masyarakat pelanggan (*information*), serta *output* manusia seperti lulusan lembaga pendidikan (*human results*).

Dalam konteks lembaga pendidikan apa yang menjadi *input* atau masukan bisa berupa calon peserta didik, calon mahasiswa, modal awal pembangunan lembaga pendidikan, teknologi tepat guna yang akan

digunakan dalam menyelenggarakan pendidikan, ataupun komponen-komponen, seperti materi pembelajaran, kurikulum, regulasi, buku, jurnal, perangkat dan media pembelajaran, dan sebagainya. Semua komponen input atau masukan ini akan diolah dalam suatu proses yang melibatkan aktivitas-aktivitas, seperti praktik belajar mengajar di ruang-ruang kelas, pelatihan, bimbingan, kegiatan pendataan, dokumentasi dan administrasi lembaga pendidikan lainnya, serta kegiatan-kegiatan lain di mana tiap-tiap bagian akan menjalankan tugas dan fungsinya selaras dengan tujuan dari lembaga pendidikan itu sendiri. Adapun proses transformasi yang terdapat di lembaga-lembaga pendidikan, mulai dari tingkat sekolah hingga perguruan tinggi adalah semua aktivitas yang mencakup pendidikan dan pembelajaran di lingkungan lembaga pendidikan bersangkutan, kegiatan manajemen dan administratif, penggunaan teknologi pembelajaran, kegiatan-kegiatan pembinaan, pelatihan, bimbingan, baik yang tercakup dalam agenda formal ataupun nonformal, kegiatan ekstrakurikuler, dan sebagainya, yang semua itu bertujuan untuk memberikan perubahan mendasar pada diri peserta didik baik dalam hal sikap dan perilaku, cara berpikir, wawasan intelektual, ataupun kemampuan psikologis yang berkesesuaian pula dengan tujuan pendidikan yang ada. Sementara itu, apa yang menjadi *output* atau keluaran dari lembaga pendidikan adalah layanan pendidikan itu sendiri, lulusan yang dihasilkan (*human results*), informasi keilmuan dan hasil-hasil penelitian, ataupun laba finansial untuk keberlanjutan pembangunan dan penyelenggaraan pendidikan di lembaga bersangkutan.

Melihat lembaga pendidikan sebagai suatu sistem ini tentu harus diiringi dengan kesadaran bahwa praktik pendidikan sendiri sebagai kegiatan utama yang terdapat dalam lembaga pendidikan bersifat *intangible*. Produk yang dihasilkannya tidak bisa semata diukur dengan ukuran tertentu seperti halnya barang. Lulusan pendidikan hanya bisa "diukur" dengan sejauh mana kebermanfaatannya dan kebermanfaatannya bagi lingkungan dan masyarakat. Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek yang bisa diukur untuk mendapatkan "produk"

pendidikan yang bernilai tersebut, seperti kualitas layanan, kualitas pembelajaran, kompetensi pendidik dan kependidikan, ataupun kinerja unsur-unsur lembaga pendidikan secara umum.

Berbagai upaya manajemen lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas dan kinerjanya, baik dalam hal layanan ataupun lulusan yang dihasilkan, dalam hal ini juga harus bersifat sistemik. Lembaga pendidikan harus bisa menjaring calon peserta didik yang baik (meski bukan berarti membeda-bedakan, karena pendidikan adalah hak untuk semua orang), menyediakan praktik dan perangkat pendidikan dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, kurikulum, dan lainnya yang sesuai dengan standar pendidikan yang diharapkan, hingga pada akhirnya bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan.

Peningkatan mutu pendidikan yang bersifat sistemik ini berarti melihat lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem yang terintegrasi antarberbagai komponen secara utuh. Lembaga pendidikan, mulai dari sekolah hingga perguruan tinggi bukan semata lembaga tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar yang melibatkan guru/dosen dan siswa/mahasiswa, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan sebagai sistem adalah tempat berlangsungnya proses pertarungan dan tarik-ulur berbagai kepentingan dan harapan baik yang bersifat individual ataupun komunal dari para pelaku dan praktisi pendidikan, serta pihak-pihak lain yang terlibat di dalamnya. Lembaga pendidikan bukan seperti pabrik di mana bahan mentah dimasukkan dan diolah menjadi barang dengan karakteristik tertentu tanpa adanya campur tangan unsur lain dalam proses panjang produksi tersebut. Input yang diterima lembaga pendidikan atau para peserta didik, justru selalu mendapatkan pengaruh dari lingkungannya, ataupun dari apa-apa yang ditemui oleh mereka dalam cara mereka tumbuh dan belajar hingga kualitas personal mereka bisa saja berbeda satu sama lain yang tidak bisa digeneralisasi seperti halnya barang.

Lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem akan memiliki dan terdiri dari berbagai elemen yang saling menyokong satu sama lainnya. Lembaga pendidikan akan menerima *input* (masukan) dari

lingkungannya, memproses *input* tersebut, lalu menjadikannya *output* (keluaran) berupa hasil yang bisa dilihat langsung oleh masyarakat dan menerima *feedback* (umpan balik) dari sana. Lembaga pendidikan mengolah setiap data masukan yang berasal dari lingkungan, masyarakat, pemerintah, dan segenap pihak terkait, untuk kemudian diproses dan dikeluarkan lagi dalam wujud nyata. Ini merupakan proses berkelanjutan yang tiada henti. Meskipun demikian, masyarakat pada umumnya hanya melihat hasil (*output*) semata dalam mengukur atau menilai kinerja sebuah lembaga pendidikan. Jika lulusan yang dihasilkan oleh lembaga tersebut baik, maka ia akan dianggap baik, dan begitu pula sebaliknya.

Dalam kelanjutannya, ketika lembaga pendidikan sudah bisa menghasilkan lulusannya (*output*), maka itu pada dasarnya adalah memberikan *input* pada lingkungan dan masyarakat. Lingkungan dan masyarakat akan menerima *output* dari lembaga pendidikan tersebut yang nantinya akan direspons dengan memberikan umpan balik pada lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem. Umpan balik ini penting dalam mengembangkan kinerja dan produktivitas lembaga pendidikan. Umpan balik negatif bahkan menjadi pelajaran berharga bagi lembaga pendidikan dalam mengoreksi kinerja dan aktivitas manajemen administrasinya.

Menjadikan lembaga pendidikan sebagai lembaga dengan sistem terbuka, terutama karena ia mendapatkan sekaligus memberikan pengaruh pada lingkungannya, tidak lain adalah agar ia mengadopsi berbagai perihal baru dalam lingkungan yang berubah. Daniel Katz dan Robert Kahn (1978) dalam menjelaskan perihal sistem terbuka (*open system*) ini menyatakan secara lebih terperinci bahwa terdapat sembilan karakteristik utama yang menghiasinya, yaitu:

1. ***Importation of energy*** (pemasukan energi). Sistem terbuka mengambil energi dari lingkungan luar dalam bentuk orang atau individu, bahan-bahan material, dan informasi.
2. ***The throughput*** (pengolahan). Sistem terbuka mengolah dan mentransformasikan energi yang dimasukkan ke dalam dirinya untuk kemudian membangun suatu produk, orang-orang yang

terlatih, menyediakan layanan, ataupun memproses bahan-bahan material.

3. **The outputs** (keluaran). Sebuah sistem terbuka menghasilkan suatu produk untuk lingkungannya. Dalam sekolah, produk ini dapat berupa lulusan, pengetahuan, keterampilan, kecakapan, dan sikap.
4. **Cycles of events** (siklus kegiatan). Pada sistem terbuka, pola kegiatan yang dilangsungkan bersifat siklis, atau terjadi pendauran kegiatan yang berulang. Proses pendauran kegiatan ini mencakup pemasukan energi, pengolahan, dan membuat produk. Dalam sistem sekolah, pemasukan sumber daya (orang-orang, bahan-bahan material, dan informasi) digunakan untuk mengajar siswa yang akan diekspor pada lingkungan sebagai produk sekolah. Hal ini terus berulang, dan jika terdapat pemasukan baru, maka dauran atau siklus baru juga akan terjadi.
5. **Negative entropy** (entropi negatif). Entropi merupakan hukum alam yang akan menentukan seluruh bentuk pergerakan organisasi dan membawanya pada kemunduran. Namun, jika sebuah sistem terbuka dapat mengimpor energi lebih dari yang ia butuhkan, maka ia dapat bertahan dan berkembang. Khusus untuk sekolah, meskipun ia merupakan sebuah sistem terbuka, namun ia tidak seperti halnya perusahaan yang berkembang dengan adanya perluasan usaha dan bisnis, melainkan dengan mempertahankan dan mengokohkan integritas dirinya dalam masyarakat.
6. **Feedback** (balikan). Seluruh informasi yang masuk ke dalam sistem terbuka akan dikodekan dan disaring sehingga dapat dipilah mana informasi yang layak untuk dipertahankan dan diolah, serta mana informasi yang harus dibuang. Informasi ini merupakan kumpulan penanda dari keadaan lingkungan di luar yang bisa bersifat negatif maupun positif sehingga sistem terbuka harus bisa mengolah dan menyaringnya dalam rangka mendapatkan balikan yang positif.
7. **Dynamic Homeostatis** (dinamika dalam sebuah sistem). Terdapat aliran masukan yang berkesinambungan ke dalam organisasi dari lingkungannya, namun rasionya cenderung bersifat sama. Proses seperti ini akan terus berlangsung sehingga sistem terbuka akan

selalu dinamis sekaligus statis. Ia menerima masukan yang beragam, sekaligus bisa saja mengubah dirinya dengan adanya balikan dari lingkungan, ataupun tetap bertahan dalam kondisinya.

8. *Differentiation* (pembedaan). Sistem terbuka cenderung membentuk elaborasi peran dan bidang keahlian (*specialization*) fungsional.
9. *Equifinality* (ekuifinalitas). Keberagaman berarti terdapat jumlah yang sama hingga akhir dalam sebuah sistem terbuka.

Dengan demikian, lembaga pendidikan sebagai organisasi dengan sistem terbuka harus bisa bersifat dinamis dalam merangkum, mengolah, serta mengeluarkan produk dan layanannya bagi masyarakat. Sistem terbuka ini sangat cocok untuk menjadi model sekolah di era perubahan. Alur informasi yang cepat, keberlangsungan peristiwa yang beragam, tuntutan yang terus berubah, pada akhirnya memaksa setiap bidang dan organisasi, tidak terkecuali sekolah, untuk terus beradaptasi dengan hal tersebut. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan luar telah menyebabkan lembaga pendidikan sebagai sebuah organisasi harus berubah. Perubahan-perubahan ini memberikan tekanan kepada lembaga pendidikan untuk harus terus membenahi dirinya agar dapat eksis di masyarakat. Beberapa tuntutan dari perubahan yang memberikan tekanan pada sekolah untuk terus berbenah, di antaranya sebagai berikut.

1. Tuntutan Akuntabilitas

Adanya tingkat persaingan yang tinggi antarlembaga pendidikan, secara tidak langsung membuat sekolah harus bisa mempertahankan integritas dan menonjolkan keunggulannya di hadapan publik. Ini semua dilakukan agar kepercayaan publik atau masyarakat bisa diraih sehingga lembaga pendidikan terus mendapatkan masukan untuk kelangsungan geraknya. Pada titik inilah, akuntabilitas menjadi penting. Dalam tingkat kompetisi pendidikan yang tinggi, sekolah yang tidak akuntabel baik secara intern apalagi dalam memberikan informasi kepada publik, tidak akan memperoleh kepercayaan baik dari

masyarakat, maupun pihak lain, seperti pemerintah, orang tua, donatur, dan lainnya. Karena itu, tuntutan akuntabilitas lembaga pendidikan ini menjadi salah satu alasan mengapa ia harus berbenah.

2. Perubahan Demografis

Perubahan demografis ini merupakan dampak dari semakin terbukanya kompetisi antarlembaga pendidikan sehingga masyarakat dari berbagai daerah, suku, golongan, budaya, kelas sosial, berusaha untuk mendapatkan layanan pendidikan yang terbaik bagi anak-anaknya. Pada titik ini, fenomena yang kita dapati adalah sebuah lembaga pendidikan unggulan sering kali merangkul peserta didik dari beragam asal daerah. Jika tingkat kualitas pendidikan tidak merata, maka lembaga pendidikan di daerah akan kehilangan peminat karena para orang tua lebih memilih sekolah yang memiliki tingkat kualitas lebih baik. Karena itu, perubahan demografis siswa ini merupakan salah satu alasan mengapa sekolah harus membuat perubahan-perubahan mendasar.

3. Perubahan Teknologi dan Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi tidak bisa dimungkiri telah membawa pengaruh yang besar dan luas ke dalam berbagai bidang dan aspek kehidupan. Ini bahkan membawa tuntutan baru pada dunia pendidikan untuk terus beradaptasi dengan perubahan tersebut karena lembaga pendidikan yang terbelakang dalam aspek teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan akan mengalami kemunduran signifikan. Informasi hari ini dan penyebaran pengetahuan lebih menuntut sekolah untuk memiliki perangkat teknologi yang mendukung dalam memperolehnya. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa kemajuan teknologi dan perubahan yang terdapat di dalamnya, serta perkembangan ilmu pengetahuan merupakan alasan kuat yang menuntut lembaga pendidikan untuk berubah.

4. Administrasi dan Manajemen

Hal terakhir yang menekan sekolah sebagai sistem terbuka untuk berubah adalah adanya perkembangan dalam hal manajerial. Manajemen dan administrasi lembaga pendidikan harus beradaptasi dengan bentuk manajemen yang lebih modern, di mana kepemimpinan, administrasi, kinerja, hingga pelayanan, menjadi unsur utama yang harus dikedepankan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan tidak bisa mengandalkan pada keberlangsungan proses belajar-mengajar semata, yang berarti hanya bergantung pada keberadaan guru/dosen dan siswa/mahasiswa. Lembaga pendidikan hari ini harus bisa menggerakkan setiap orang yang terlibat di dalamnya, setiap lini kerja yang berkegiatan di dalamnya, untuk ikut bertanggung jawab dalam mengembangkan mutu pendidikan lembaga pendidikan bersangkutan.

Persoalannya kemudian juga adalah bahwa tuntutan perubahan yang memberikan tekanan pada sekolah tersebut, tidak selalu berbanding lurus dengan upaya yang dilakukan oleh pihak lembaga pendidikan sendiri. Ini bahkan belum berbicara bagaimana lembaga pendidikan sebagai konsumen bagi kebijakan pemerintah yang juga sangat berpengaruh terhadap keberadaannya. Dalam kenyataannya di lapangan, sering kali ditemukan adanya ketidakberimbangan inisiatif dan sokongan dari berbagai pihak yang berada di satu lembaga pendidikan untuk membuat perubahan. Seorang guru/dosen dengan inisiatif tinggi untuk membuat perubahan-perubahan kreatif bahkan sering kali dipandang sebelah mata dan dihalangi usahanya oleh mereka yang tidak ingin berubah. Ketakutan akan perubahan memang menjadi sindrom yang banyak melanda, terutama bagi mereka yang ingin mempertahankan stabilitas kekuasaan dan berkepentingan dengan kondisi yang ada.

Selain itu, ketakutan dan penolakan akan perubahan sering kali karena dilandasi adanya ketakutan terhadap kemungkinan baru yang tidak dapat diatasi. Hal ini memang dapat dimaklumi karena melakukan perubahan berarti melakukan tindakan baru untuk menciptakan kondisi baru, ini tentunya membawa konsekuensi baru pula yang bisa saja

berdampak pada keseluruhan, baik pada mereka yang terlibat dalam perubahan tersebut, maupun mereka yang tidak melakukan apa-apa. Pada titik itu, kita akhirnya harus menjumpai adanya kalangan yang anti-perubahan. Kalangan anti-perubahan bisa dipahami alasannya, namun kalangan yang menolak inovasi dan kreativitas, jelas tidak bisa ditoleransi untuk kemajuan dan perkembangan mutu pendidikan di lembaga pendidikan secara umum.

Melihat keberadaan lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem seperti diuraikan di atas, akan sangat berguna dalam membantu memahami keberadaan lembaga pendidikan dan aktivitas manajemen secara lebih komprehensif. Sebagai sebuah sistem, lembaga pendidikan adalah bagian dari sistem yang lebih besar, yaitu lingkungan dan masyarakat yang melingkupinya. Sistem yang lebih kecil ini saling memengaruhi dengan sistem-sistem lainnya. Secara lebih teknis, lembaga pendidikan akan mendapatkan dampak dari setiap fenomena yang timbul dari lingkungan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Lingkungan sendiri menjadi tema vital yang sekarang banyak dibahas dalam kajian tentang lembaga pendidikan. Konteks perubahan sosial, politik, dan ekonomi, yang terdapat dalam lingkungan bahkan secara signifikan memengaruhi kebijakan dan pengembangan lembaga pendidikan. Karena itu, lembaga pendidikan pada titik ini sangat bergantung pada kelancaran fungsional administrasinya serta peranan kepemimpinannya agar tetap eksis di tengah ketidakmenentuan kondisi lingkungan.

Keberadaan dan peran organisasi atau lembaga pendidikan sebagai sistem terbuka ini membuat praktik manajemen di dalamnya juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengaruh yang diterimanya dari lingkungan, masyarakat, pemerintah, ataupun perubahan dan kecenderungan dunia pendidikan global. Praktik manajemen dan implementasi segenap fungsi manajemen di dalamnya tidak lagi bisa semata berfokus pada dirinya sendiri, sebab dalam sistem terbuka, setiap bentuk tindakan, putusan, kebijakan yang diambil akan membawa pengaruh pada organisasi tersebut secara

keseluruhan, di mana reaksi yang sama dari lingkungan dan masyarakat juga akan ditentukan oleh tindakan lembaga pendidikan bersangkutan. Setiap jajaran dan lini kerja dalam lembaga pendidikan, termasuk juga dalam hal ini guru atau dosen dan tenaga administrasi, harus menyadari bahwa tindakan apa pun yang mereka ambil adalah mewakili organisasi secara keseluruhan yang pada akhirnya memiliki dampak sistemik.

B. Organisasi dan Administrasi dalam Konteks Pendidikan

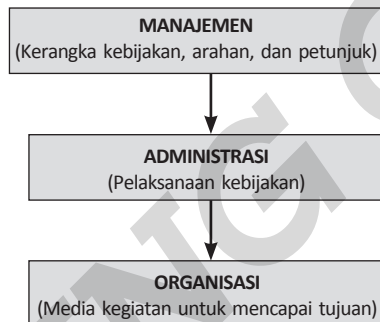
Lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi yang menjadi wadah bagi orang-orang yang berkepentingan untuk menjalankan berbagai gagasan, kegiatan, atau program kerja guna mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan secara bersama-sama. Keberadaan lembaga pendidikan ini jelas sangat penting untuk menunjang penyelenggaraan praktik pendidikan itu sendiri. Tanpa adanya lembaga pendidikan, maka bidang pendidikan akan sulit untuk berkembang, ditata, dan dijalankan selaras dengan tuntutan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas.

Meskipun demikian, mengelola lembaga pendidikan, seperti halnya organisasi lainnya, selalu menjadi tantangan tersendiri yang tidak bisa dianggap ringan. Pengelolaan atau manajemen organisasi ini bahkan menjadi salah satu pokok bahasan penting dalam awal perkembangan ilmu manajemen dan organisasi hingga saat ini. Mengelola organisasi berarti menjalankan segenap kegiatan manajemen dan administrasi di dalamnya secara efektif. Robbins (1983) mengartikan organisasi sebagai suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan suatu batasan yang (relatif) dapat diidentifikasi, yang bekerja dalam keterikatan yang terus-menerus, untuk mencapai tujuan bersama. Gabungan orang per orang ini tentulah tak bisa terjadi begitu saja, apalagi diharapkan dapat secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Gabungan orang per orang ini membutuhkan tindakan pengoordinasian pola interaksi manusia. Pada kegiatan mengoordinasikan interaksi manusia inilah administrasi

diperlukan. Dengan kata lain, antara organisasi dan administrasi keduanya tidak dapat dipisahkan dalam konteks manajemen modern.

Organisasi juga bisa dilihat sebagai sebuah mesin untuk melakukan pekerjaan. Dalam hal ini, organisasi bisa diistilahkan sebagai suatu struktur sistematis, atau sebuah tubuh—yang bisa terdiri dari individu, gagasan, konsep, dan lainnya—untuk mencapai tujuan tertentu. Pada bagan berikut dapat dilihat bagaimana hubungan antara organisasi dan administrasi.

Bagan 2.2 Hubungan Manajemen, Administrasi, dan Organisasi



Sumber: Dokumentasi Penulis

Pada bagan di atas dapat dilihat bahwa jika manajemen berurusan dengan bagaimana suatu rangkaian kebijakan, arahan untuk kegiatan, atau petunjuk program kerja dibuat, maka administrasi merupakan perbuatan pelaksanaan dalam suatu kerja kolaboratif untuk berbagai kebijakan tersebut. Organisasi dalam hal ini menjadi wadah bagi keduanya agar bisa terlaksana dengan baik. Dalam sejarah studi manajemen atau administrasi sendiri, semua hal ini pada awalnya sering kali tidak dipisahkan atau diberikan batasan pengertian yang berbeda satu sama lain. Karena itu pula, orang bisa dengan mudah menemukan bahwa dalam sejarah perkembangan ilmu administrasi ataupun bidang manajemen, terdapat pengaruh kajian tentang organisasi. Beberapa teori yang memengaruhi kajian administrasi secara umum, di antaranya sebagai berikut.

1. Teori Organisasi Klasik (*Classical Organization Theory*)

Teori organisasi klasik muncul pada awal abad ke-20, yang mencakup dua perspektif manajemen yang berbeda, yakni: manajemen ilmiah (*scientific management*) dan manajemen administratif (*administrative management*). Manajemen saintifik atau manajemen ilmiah lebih memfokuskan kajiannya pada para pekerja dan pekerjaan, sedangkan manajemen administratif lebih menekankan pada bagaimana menstrukturkan keseluruhan organisasi.

Pada awalnya hampir tidak terdapat kajian serius tentang manajemen. Praktik manajemen secara umum hanya didasarkan pada pengalaman dan akal sehat. Frederick W. Taylor adalah orang pertama yang membawa nuansa baru pada studi manajemen. Gagasan dasarnya adalah bahwa seorang pemimpin atau manajer harus mempelajari tentang pekerjaan secara ilmiah, hingga ia bisa menemukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Inilah cikal bakal dari pendekatan *scientific management*. Pemikiran Taylor sendiri dapat diringkas ke dalam empat (4) prinsip dasar, sebagai berikut.

- a. Analisis pekerjaan secara ilmiah (*scientific job analysis*). Manajemen sebuah organisasi dapat menetapkan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan melalui pengamatan (*observation*), pengumpulan data (*data gathering*), dan pengukuran yang cermat (*careful measurement*). Analisis pekerjaan ini dapat mengubah pandangan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik di masa lalu.
- b. Seleksi karyawan (*personnel selection*). Seleksi karyawan secara ilmiah ini dilakukan setelah proses analisis pekerjaan selesai dilakukan. Dalam seleksi ini dilakukan juga proses pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan pekerja. Di masa lalu, para pekerja memilih pekerjaan dan melatih diri mereka sendiri.
- c. Kerja sama manajemen (*management cooperation*). Taylor dalam hal ini menyarankan perlunya kerja sama antara pimpinan dengan para pekerja, guna memastikan bahwa seluruh pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah yang sudah dikembangkan.

- d. Supervisi fungsional (*functional supervising*). Taylor menyarankan perlunya pembagian kerja yang jelas antara pimpinan dan pekerja. Para pimpinan atau manajer membuat perencanaan, pengorganisasian, dan membuat keputusan, sementara para pekerja mengerjakan apa yang menjadi kewajiban mereka. Di masa lalu, hampir semua tanggung jawab pekerjaan berada di tangan para pekerja.

Empat prinsip dasar manajemen saintifik ini didesain untuk memaksimalkan produktivitas pekerja. Pada awal kariernya sebagai pekerja di industri besi, Taylor mengamati bagaimana para pekerja tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka. Karena itu, Taylor meyakini bahwa manajemen saintifik atau ilmiah berupa studi waktu untuk menentukan standar dan jadwal kerja, pemisahan tugas manajerial dan pekerja, serta sistem insentif, dapat menyelesaikan persoalan pekerja tersebut.

Perspektif kedua dalam teori organisasi klasik adalah manajemen administratif. Jika manajemen saintifik lebih memfokuskan perhatiannya pada persoalan pekerja, maka manajemen administratif ini lebih menitikberatkan pada persoalan manajemen seluruh organisasi. Kontributor utama untuk pendekatan ini adalah Henri Fayol, Luther Gulick, dan Max Weber. Henri Fayol adalah seorang insinyur dan industrialis Prancis. Fayol adalah orang yang pertama menyatakan bahwa seorang manajer atau pimpinan harus menunjukkan lima fungsi utama dalam manajemen, yakni: perencanaan, pengorganisasian, memberikan perintah, mengoordinasikan, dan pengawasan.

Adapun Luther Gulick adalah seorang teoretisi klasik yang menyatakan tentang prinsip-prinsip yang hampir sama dengan Fayol tentang manajemen, yaitu POSDCoRB sebagai rangkuman atas 7 prinsip dasar manajemen yang mencakup hal-hal berikut ini.

- a. **Planning** (perencanaan), yakni membuat sebuah garis haluan tentang segala sesuatu yang harus dikerjakan dan metode yang tepat untuk menyelesaikannya. Aktivitas perencanaan ini juga merupakan upaya untuk meramalkan tindakan yang dibutuhkan di masa depan serta arah yang akan dituju oleh sebuah organisasi.

- b. **Organizing** (pengorganisasian) yang mencakup struktur formal otoritas yang dengannya seluruh divisi kerja kemudian ditata, ditentukan, dan dikoordinasikan untuk mengimplementasikan perencanaan.
- c. **Staffing** (pengadaan karyawan) mencakup seluruh fungsi personalia mulai dari seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan (*staf*) serta pengelolaan kondisi kerja yang baik.
- d. **Directing** (pengarahan) yang hampir sama dengan kepemimpinan, mencakup tugas pembuatan putusan, mengomunikasikan dan menerapkan keputusan tersebut, serta mengevaluasi bawahan secara tepat.
- e. **Coordinating** (pengoordinasian) mencakup seluruh aktivitas dan upaya yang dibutuhkan untuk menyatukan seluruh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama.
- f. **Reporting** (pelaporan), yakni verifikasi kemajuan yang diperoleh organisasi melalui penelitian dan inspeksi. Memastikan segala sesuatu berjalan sesuai rencana, serta mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.
- g. **Budgeting** (penganggaran), yakni fokus pada seluruh aktivitas yang mencakup persoalan anggaran termasuk perencanaan fiscal, akuntansi, dan pengawasan.

Sementara Max Weber adalah seorang sosiolog dan filsuf sosial, namun ia dapat merumuskan teori yang berguna bagi administrasi. Hal ini dapat terjadi karena sifat dasar administrasi adalah pengaturan di dalam interaksi sosial, sosiologi tentu membicarakan interaksi sosial secara lebih mendalam daripada ilmu lainnya. Weber menyumbangkan teori tentang birokrasi, yaitu tentang organisasi yang rasional dan efisien.

Organisasi yang rasional dan efisien bagi Weber adalah organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan eksplisit, posisi SDM-nya diatur dalam suatu hierarki berbentuk piramida dengan wewenang yang makin meningkat, kewenangan pekerjanya terletak pada posisi

yang diduduki (bukan karena siapa orangnya), seleksi dan prestasi para anggota berdasar standar yang jelas, dan setiap anggota memiliki keterikatan terhadap organisasi.

Teori dasar birokrasi adalah standarisasi. Perilaku orang dalam organisasi ditentukan sebelumnya oleh struktur dan proses yang distandarisasi. Model itu sendiri dapat dipecah menjadi tiga kelompok karakteristik: (a) yang berhubungan dengan struktur dan fungsi dari organisasi; (b) yang berhubungan dengan cara untuk memberi imbalan terhadap usaha; (c) yang berhubungan dengan perlindungan bagi para anggota secara individual.

Model Weber memerinci suatu hierarki kedudukan, dengan setiap kedudukan berada di bawah kedudukan yang lebih tinggi. Masing-masing kedudukan didiferensiasi secara horizontal oleh pembagian kerja. Pembagian kerja tersebut menciptakan unit-unit yang menguasai bidang-bidang tertentu, menentukan daerah di mana dilakukan kegiatan yang konsisten dengan kemampuan anggota unit, memberi tanggung jawab bagi pelaksanaan tindakan tersebut, dan mengalokasikan wewenang yang sebanding, untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut. Pada saat yang sama, peraturan tertulis mengatur prestasi tugas para anggota. Pembebanan struktur dan fungsi-fungsi tersebut memberikan keahlian tingkat tinggi tertentu, koordinasi peran, dan kontrol dari anggota melalui standarisasi.

Imbalan merupakan model kedua yang dikemukakan Weber. Dalam birokrasi Weber, para anggota menerima gaji selaras dengan pangkat mereka dalam organisasi. Promosi didasarkan atas kriteria yang objektif, seperti senioritas atau keberhasilan. Karena para anggota bukan pemilik, maka perlu diadakan pemisahan yang jelas antara masalah pribadi dan milik mereka serta masalah dan milik organisasi. Selanjutnya diharapkan bahwa komitmen kepada organisasi adalah yang tertinggi, kedudukan dalam organisasi merupakan pekerjaan satu-satunya dan yang paling utama.

Model ketiga adalah perlindungan hak individu. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap kariernya, para anggota menerima perlindungan terhadap tindakan sewenang-wenang oleh para atasan,

pengetahuan yang jelas mengenai tanggung jawab mereka dan jumlah wewenang yang dipegang para atasan mereka, dan kemampuan untuk naik banding atas keputusan yang mereka rasakan tidak adil atau berada di luar bidang kewenangan atasan mereka.

Kedua bentuk pendekatan, baik manajemen ilmiah ataupun manajemen administratif inilah yang mewarnai teori organisasi klasik dan berpengaruh terhadap perkembangan administrasi itu sendiri. Dalam hal ini, perlu dicatat bahwa para penulis lainnya bisa saja tidak membedakan antara pendekatan manajemen ilmiah dengan pendekatan lainnya, terutama karena dalam babakan sejarah ilmu manajemen sendiri, semuanya saling berhubungan.

2. Pendekatan Relasi Antarindividu (*Human Relations Approach*)

Pendekatan relasi atau hubungan antarindividu ini lahir di Amerika pada tahun 1930-an. Pada dasarnya pendekatan hubungan antarindividu ini menganggap bahwa faktor manusia adalah faktor penting dalam meningkatkan produktivitas di sebuah organisasi atau perusahaan. Pendekatan ini muncul untuk merevisi teori manajemen klasik yang ternyata tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para Ahli selanjutnya melengkapi teori manajemen klasik dengan menerapkan sosiologi dan psikologi dalam manajemen. Munculnya mazhab perilaku disebabkan oleh para manajer menemukan bahwa pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Sering kali para bawahan kurang mengikuti pola perilaku yang rasional dalam mengoperasikan pekerjaannya.

Pendekatan ini dimulai dengan studi yang dilakukan oleh Elton Mayo yang dikenal juga dengan studi *Hawthorne*. Pada tahun 1924, dengan disponsori oleh National Research Council, Mayo melakukan penelitian *Hawthorne*. Mayo dan beberapa rekannya meneliti pengaruh penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas kerja. Ketika penerangan dinaikkan ternyata produktivitas pun naik. Akan

tetapi, ketika penerangan dikurangi, produktivitas pekerja tetap naik. Penelitian kemudian dianjurkan untuk mencari penyebabnya. Kesimpulannya ternyata di antara kelompok pekerja terpilih terjalin hubungan emosional (merasa senasib) yang dapat meningkatkan produktivitas pekerja. Perhatian pengawas (peneliti) terhadap mereka memotivasinya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengaruh terhadap meningkatnya produktivitas kerja disebut sebagai *Hawthorne Effect*.

Berdasarkan hasil penelitian Mayo dkk, dapat ditarik kesimpulan bahwa para bawahan akan bekerja lebih keras apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan tentang kesejahteraan (*welfare*) mereka dan para penyelia memberikan perhatian khusus kepadanya. Kesimpulan lain yang dikemukakan bahwa kelompok kerja informal (lingkungan sosial bawahan) memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas. Studi *Hawthorne*, misalnya, menunjukkan pekerja tidak sekadar termotivasi oleh interes ekonomi pribadi, tetapi oleh motif dan nilai-nilai yang kompleks. Mereka didorong oleh perasaan dan sentimen sama besarnya dengan fakta dan kepentingan, dan juga bertindak sebagai anggota kelompok sosial di mana loyalitas lebih kuat dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, sistem yang formal dilemahkan oleh terbentuknya sistem informal berdasarkan norma dan hubungan. Pengaruh psikologi-sosial sering lebih kuat daripada pengaruh ekonomi. Mayo dalam hal ini mengusulkan perlunya pelatihan yang lebih mendalam mengenai psikologis, sosiologis, dan antropologi serta menggunakan metode penelitian yang lebih canggih untuk menganalisis manusia dan lingkungan kerjanya. Ia memperkenalkan manusia sosial, didorong oleh keinginan untuk membentuk hubungan dengan orang lain.

Tidak dapat dimungkiri para ilmuwan sampai sekarang bahwa perilaku telah memberikan kontribusi yang besar bagi pemahaman kita akan motivasi antarindividu, perilaku kelompok, hubungan antarpribadi di tempat kerja serta arti pentingnya pekerjaan bagi tiap individu. Hasil karya mereka menyebabkan para manajer menjadi lebih peka dalam melakukan hubungan dengan bawahannya.

Studi lainnya yang mendukung pendekatan *human relations* ini adalah studi yang dilakukan oleh Carl Rogers, di mana ia menyatakan tentang perlunya pemahaman akan konsep diri dan teknik *client-centered therapy*. Konsep diri menurut Rogers adalah kesadaran batin yang tetap, mengenai pengalaman yang berhubungan dengan aku dan membedakan aku dari yang bukan aku. Konsep diri ini terbagi menjadi 2, yaitu konsep diri real dan konsep diri ideal. Untuk menunjukkan apakah kedua konsep diri tersebut sesuai atau tidak, Rogers mengenalkan 2 konsep lagi, yaitu *Incongruence* dan *Congruence*. *Incongruence* adalah ketidakcocokan antara *self* yang dirasakan dalam pengalaman aktual disertai pertentangan dan kekacauan batin, sedangkan *Congruence* berarti situasi di mana pengalaman diri diungkapkan dengan saksama dalam sebuah konsep diri yang utuh, integral, dan sejati.

Setiap manusia memiliki kebutuhan dasar akan kehangatan, penghargaan, penerimaan, pengagungan, dan cinta dari orang lain. Kebutuhan ini disebut *need for positive regard*, yang terbagi lagi menjadi 2, yaitu *conditional positive regard* (bersyarat) dan *unconditional positive regard* (tak bersyarat). Rogers menggambarkan pribadi yang berfungsi sepenuhnya adalah pribadi yang mengalami penghargaan positif tanpa syarat. Ini berarti dia dihargai, dicintai karena nilai adanya diri sendiri sebagai *person* sehingga ia tidak bersifat defensif, namun cenderung untuk menerima diri dengan penuh kepercayaan.

Carl Roger sebenarnya tidak begitu banyak memfokuskan kepribadian. Teknik terapi lebih banyak mewarnai berbagai karya akademiknya. Mula-mula corak konseling ini disebut konseling non-direktif, kemudian digunakan *Client Centered Counseling* dengan maksud individualitas konseling yang setaraf dengan individualitas konselor. Menurut Rogers, dalam teknik ini ingin diciptakan suasana pembicaraan yang permisif. Dasar dari teknik ini adalah manusia mampu memulai sendiri arah perkembangannya dan menciptakan kesehatan dan menyesuainya. Sebab itu, konselor harus mempergunakan teknisnya untuk memajukan tendensi perkembangan klien tidak secara langsung, tetapi dengan menciptakan kondisi

perkembangan yang positif dengan cara permisif. Konselor sebanyak mungkin membatasi diri dengan tidak memberikan nasihat, pedoman, kritik, penilaian, tafsiran, rencana, harapan, dan sebagainya. Dengan cara ini, konselor dapat membantu klien untuk mengemukakan pengertiannya dan rencana hidupnya.

Konsep-konsep lainnya yang juga mendukung pendekatan *human relations* adalah konsep kelompok dinamis dari Kurt Lewin, studi *Noteworthy* tentang kelompok demokratis dan *authoritarian*, serta karya-karya Jacob Moreno yang semakin mengembangkan pendekatan *human relations* ini. Berikut ini adalah beberapa prinsip yang terdapat dalam pendekatan *human relations*, seperti dijelaskan oleh Lunenburg dan Ornstein (2004).

- a. Motivasi para pekerja adalah kebutuhan sosial dan psikologis serta insentif ekonomis.
- b. Kebutuhan-kebutuhan tersebut, mencakup juga persoalan penghargaan, rasa memiliki, dan keamanan, yang semuanya lebih penting dalam memengaruhi moral pekerja serta produktivitas mereka daripada kondisi fisik dalam lingkungan kerja.
- c. Persepsi individu, kepercayaan, motivasi, respons atas tekanan, nilai-nilai, dan faktor-faktor sejenis akan memengaruhi aktivitas pekerja dalam lingkungan kerja mereka.
- d. Orang-orang dari berbagai tipe organisasi cenderung mengembangkan organisasi sosial yang bersifat informal yang berjalan seiring dengan keberadaan organisasi formal. Ini pada titik tertentu bisa membantu organisasi secara keseluruhan.
- e. Kelompok sosial informal dalam lingkungan kerja akan menciptakan dan menguatkan norma-norma, mengodekan tindakan-tindakan para pekerja tersebut. Upaya kelompok, loyalitas kelompok, konflik yang terjadi antarkelompok kerja, konformitas sosial, pola-pola komunikasi, dan kepemimpinan, semuanya merupakan konsep-konsep penting dalam menentukan tindakan individu dan kelompok.
- f. Para pekerja akan memiliki moral yang tinggi dan bekerja lebih keras jika berada di bawah naungan manajemen yang suportif

(mendukung). Kalangan penganut *human relations approach* percaya bahwa peningkatan moral akan menghasilkan peningkatan produktivitas.

- g. Komunikasi, kekuatan, pengaruh, otoritas, motivasi, dan manipulasi merupakan hubungan-hubungan penting dalam sebuah organisasi, terutama antara pimpinan dan bawahan. Saluran komunikasi yang efektif harus dikembangkan antara beragam level dalam hierarki struktural organisasi. Teoretisi *human relations approach* ini lebih memercayai bentuk kepemimpinan demokratis daripada kepemimpinan *authoritarian*.

Teori hubungan manusia ini memunculkan sejumlah kritik. Kritik dari Landsberger dan Braveman misalnya menyatakan bahwa teori hubungan manusia ini adalah metodologi lain untuk meningkatkan produktivitas pekerja bukan untuk memperbaiki hubungan antar-pekerja. Sejumlah pengkritik melihat adanya hubungan empiris antara kepuasan pekerja dengan produktivitas, gaya kepemimpinan dengan produktivitas, serta keterlibatan dan kepuasan dalam pengambilan keputusan dengan produktivitas. Kenyataannya, hubungan ini bahkan berlawanan seperti yang diungkap oleh Charles Perrow.

3. Pendekatan Behavioristik (*Behavioral Science Approach*)

Teori ini merupakan kelanjutan dari teori hubungan manusia. Pendekatan behavioristik pada dasarnya berusaha merangkul baik model rasional-ekonomis teori organisasi klasik, maupun model sosial dalam pendekatan *human relations*. Pendekatan ini didukung sepenuhnya dan berawal dari studi beberapa ilmuwan, di antaranya sebagai berikut.

- a. **Chester Barnard**; adalah pemikir pertama yang mengajukan pendekatan behavioristik. Pemikiran utamanya adalah tentang sistem kooperatif, sebuah upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip *human relations approach* dan teori manajemen klasik dalam satu kerangka kerja yang utuh. Barnard menyatakan bahwa

kalangan eksekutif harus memadukan dua kondisi utama jika ia menginginkan kesuksesan baik dalam bidang finansial maupun kooperasi pekerja, yang mencakup: (1) kalangan eksekutif harus menekankan pentingnya efektivitas, yakni derajat ketercapaian tujuan organisasi; (2) kalangan eksekutif harus memerhatikan pula persoalan efisiensi sebagai bentuk pemenuhan motif individu para pekerja. Inti dari pemikiran Barnard ini adalah bahwa organisasi bisa tumbuh dan berkembang hanya jika tujuan organisasi dan tujuan individu bisa dijaga keseimbangannya.

- b. **Wight Bakke**; adalah seorang ilmuwan dari Universitas Yale. Pandangannya tentang organisasi bisa dirumuskan sebagai proses penyatuan (*fusion process*). Menurutnya, individu pada dasarnya cenderung untuk memanfaatkan organisasi dalam mencapai cita-citanya. Begitu pula organisasi yang berusaha menggunakan individu untuk mencapai tujuannya. Kedua hal ini, proses personalisasi dari individu dan proses sosialisasi dari organisasi, harus disatukan dalam satu ikatan organisasi, baik itu organisasi formal, organisasi informal, alur kerja, tugas yang harus diselesaikan, maupun sistem *rewards* (imbalan) dan hukuman.
- c. **Chris Argyris**; sebenarnya memiliki pandangan yang sama dengan Bakke. Ia menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat konflik inheren antara individu dan organisasi. Konflik ini dihasilkan dari inkompatibilitas antara pertumbuhan dan perkembangan kepribadian individu (pekerja) dan sisi represif dari organisasi. Argyris meyakini bahwa orang-orang atau individu bergerak dari kondisi kepribadian yang belum matang menuju kedewasaan. Sementara organisasi pada umumnya menginginkan individu untuk tidak mencapai kematangan tersebut. Lebih jauh, Argyris juga percaya bahwa beberapa prinsip dasar manajemen tidak konsisten dengan perkembangan kedewasaan individu. Hal ini pada akhirnya memunculkan konflik, frustrasi, dan kegagalan individu dalam bekerja.

- d. **Jacob Getzels dan Egon Guba;** adalah penggagas dari analisis sistem sosial (*social system analysis*). Getzels dan Guba pada dasarnya memahami sistem sosial sebagai kemunculan dua fenomena yang bersifat independen (mandiri) dan saling berinteraksi. *Pertama* adalah institusi dengan berbagai aturan dan ekspektasi yang membentuk dimensi nomotetik dari tindakan dalam sistem sosial, dan *kedua* adalah individu-individu dengan berbagai bentuk kepribadian dan disposisi kebutuhan yang membentuk dimensi ideografik dari tindakan dalam sistem sosial. Pada titik ini, segala jenis aktivitas dalam sebuah sistem, merupakan fungsi dari interaksi antara kebutuhan personal dan tujuan institusional.

Pendekatan behavioristik ini dengan demikian sangat menekankan pentingnya menjaga keharmonisan antara individu dan organisasi. Untuk menjaga keharmonisan ini, manajemen dalam sebuah organisasi harus memerhatikan kebutuhan sosial dan psikologis dari individu, sekaligus kepentingan organisasi itu sendiri.

4. Studi Post-Behavioral (*Post-Behavioral Science*)

Pendekatan behavioristik seperti disebutkan sebelumnya membawa pengaruh yang signifikan terhadap studi administrasi secara umum. Namun, seiring dengan tantangan zaman dan munculnya diskursus baru tentang kepemimpinan dan organisasi secara umum, pendekatan behavioristik ini mulai hilang orisinalitasnya. Seiring itu pula, terdapat tuntutan dari banyak kalangan tentang pentingnya peningkatan tema-tema atau wacana baru tentang: (1) improvisasi mazhab (*school improvement*); (2) masyarakat demokratis (*democratic community*); (3) keadilan sosial (*social justice*), maka mulailah apa yang disebut dengan *post-behavioral science era*. Era ini menandakan kelahiran pemikiran dan perkembangan kajian baru di bidang studi administrasi secara umum pasca-berakhirnya pendekatan behavioristik. Tiga wacana di atas, menjadi diskursus umum yang mendasari kajian pendekatan post-behavioristik ini, di antaranya sebagai berikut.

a. **Improvisasi Mazhab** (*School Improvement*)

Wacana improvisasi pemikiran administrasi atau manajemen secara umum, mencuat tatkala orang-orang atau masyarakat modern semakin menyadari pentingnya keberadaan manajemen dan organisasi, terutama peran organisasi dalam memberikan nilai-nilai positif bagi mereka. Persoalannya, mampukah organisasi yang ada di masyarakat menjawab kebutuhan-kebutuhan masyarakat tersebut? Lunenburg dan Ornstein (2004) dalam hal ini menjelaskan bahwa pada sebuah sistem yang ideal, upaya-upaya improvisasi ini harus difokuskan pada persoalan kebijakan, administrasi, dan praktik yang dilangsungkan di dalamnya. Namun, hal ini ternyata memerlukan sosok kepemimpinan yang mampu merangkum hal-hal berikut: (1) mampu menjelaskan tujuan improvisasi ini ke segenap pihak; (2) mampu melangsungkan pembelajaran kolektif di dalam organisasi; (3) mampu menyelaraskan diri dengan standar yang telah ditetapkan; (4) memberikan dukungan; (5) membuat putusan-putusan berbasis data. Lima aspek dari kepemimpinan ini dianggap dapat memberikan kerangka kerja yang baik untuk upaya improvisasi secara umum.

b. **Masyarakat Demokratis** (*Democratic Community*)

Konsep ini sebenarnya bukan hal yang baru dari pendekatan post-behavioristik. John Dewey sejak dulu sudah menekankan pentingnya keberadaan masyarakat yang demokratis untuk kehidupan yang seimbang. Dewey semasa hidupnya bahkan dengan jelas menyatakan bahwa tugas sekolah adalah membentuk masyarakat yang merangkum aspek-aspek terbaik dari liberalisme klasik dan komunitarisme, atau dalam istilah Dewey: individualisme dan sosialisme. Ide Dewey ini sayangnya tidak mendapatkan tanggapan, hingga akhirnya baru pada era post-behavioristik ini, gagasan tentang pentingnya masyarakat demokratis kembali mencuat.

George H. Wood (1992) dalam hal ini menyatakan bahwa pembelajaran tentang masyarakat demokratis harus terdapat di lembaga-lembaga pendidikan. Pembelajaran ini mencakup pembelajaran tentang:

komitmen pada komunitas dan kemauan untuk memperjuangkannya; nilai-nilai seperti keadilan, kebebasan, dan persamaan; kemampuan interpretasi, berdebat, dan kompromisasi; serta kebiasaan belajar dan refleksi. Selaras dengan hal itu, Andi Hargreaves (1997) juga menyarankan untuk menanamkan nilai-nilai: keterbukaan, informalitas, kepedulian, perhatian, hubungan sesama, kolaborasi resiprokal, dialog yang terbuka, dan keinginan untuk menghadapi ketidakmenentuan perubahan secara bersama-sama, sebagai salah satu tujuan utama dari sekolah bukan semata menghasilkan lulusan yang siap bekerja. Nilai-nilai demikian pada dasarnya juga kita dapati dalam tujuan pendidikan nasional, bahwa pendidikan nasional harus bisa menghasilkan lulusan yang tidak hanya siap untuk bekerja, tetapi juga "siap hidup di masyarakat."

Beberapa tema seiring berkembangnya diskursus tentang masyarakat atau komunitas demokratis ini juga mencuat ke permukaan. Furman dan Starratt (dalam Lunenburg dan Ornstein, 2004) misalnya mengajukan beberapa konsepsi dasar tentang sekolah demokratis yang mencakup hal-hal berikut ini.

- 1) Komunitas demokratis didasarkan pada keterbukaan aliran gagasan yang memungkinkan orang untuk mendapatkan informasi secepat mungkin.
- 2) Komunitas demokratis berusaha menumbuhkan refleksi kritis dan analisis untuk mengevaluasi berbagai macam gagasan, persoalan, dan kebijakan.
- 3) Komunitas demokratis meletakkan tanggung jawab pada individu untuk terlibat dalam penyelidikan yang terbuka, pilihan-pilihan kolektif, serta tindakan-tindakan yang memiliki kepentingan pencapaian kebaikan bersama.
- 4) Komunitas demokratis berusaha membangun tindakan yang melibatkan orang lain dalam kepentingan tersebut.
- 5) Komunitas demokratis didasarkan pada penerimaan dan perayaan atas perbedaan dan keragaman, dan berfokus pada hubungan integral antara sekolah, masyarakat luas, dan komunitas dunia.

6) Penciptaan komunitas demokratis di dalam organisasi akan menumbuhkan perhatian sistematis terhadap struktur, proses, dan kurikulum serta instruksi yang ada.

c. **Keadilan Sosial (*Social Justice*)**

Perhatian atas persoalan keadilan sosial merupakan inti dari demokrasi. Dalam sebuah masyarakat demokratis, pemerintah dan semua unsur masyarakat dituntut untuk bisa menyelenggarakan kehidupan bersama dengan mengajukan kesetaraan dan perlakuan yang adil pada berbagai bidang (ekonomi, pendidikan, layanan publik, dan lainnya). Pada titik ini, keadilan sosial menjadi poin yang sangat penting untuk dimunculkan. Nilai-nilai keadilan yang ditegakkan ini tidak hanya dalam konteks kehidupan bersama dalam sebuah sistem sosial yang luas, tetapi juga dalam konteks kehidupan bersama dalam sistem interaksi yang kecil, seperti terdapat dalam berbagai bentuk organisasi.

Ketiga wacana di atas, improvisasi mazhab (*school improvement*), komunitas demokratis (*democratic community*), dan keadilan sosial (*social justice*), sebagai topik utama dalam kajian post-behavioristik, dalam kelanjutannya juga ditopang oleh wacana dan kajian lain terkait keberadaan organisasi dan pengembangan administrasi secara umum. Wacana-wacana lain yang ikut berkembang pada *post-behavioral era* ini, di antaranya adalah: kepemimpinan transformasional dari Bass dan Leithwood; organisasi pembelajar dari Peter Senge; bingkai ulang (*reframing*) organisasi oleh Bolman dan Deal; TQM atau *Total Quality Management* oleh Deming; Teori kepemimpinan sinergis dari Irby, Brown, Duffy, dan Trautman; kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan manajerial, moral kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan reflektif (Leithwood dan Duke); nilai dan etika (Hodgkinson, Stefkovich, Shapiro, Beck, dan Starratt); gender, ras/etnis, dan kelas sosial (Brunner, Shakeshaft, Grogan, Tallero, Skrla, Johnson, Ortiz, Marshall, Lomotey, Jackson, Pounder, Mertz, Dillard, Irby, Brown, dan Rossman); serta

teori kritis dan posmodernisme yang melibatkan banyak tokoh seperti: Foucault, Lyotard, T.B. Greenfield, Derrida, Giroux, English, Capper, Maxcy, Scheurich, Dantley, West, Young, Larson, Furman, Murtadha, Anderson, Shields, Iather, Freire, Bates, McLaren, dan Foster.

Secara lebih ringkas, berbagai teori, pendekatan, dan pemikiran yang memengaruhi studi administrasi dan organisasi secara umum, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1 Perkembangan dalam Pemikiran Administrasi

Ringkasan Empat Perkembangan Utama dalam Pemikiran Administrasi			
Periode	Unsur-Unsur Manajemen	Prosedur	Kontributor dan Konsep-Konsep Dasar
Teori organisasi klasik (<i>Classical Organizational Theory</i>)	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) Organisasi (<i>Organization</i>) Produksi (<i>Production</i>) Proses (<i>Process</i>) Otoritas (<i>Authority</i>) Administrasi (<i>Administration</i>) Imbalan (<i>Reward</i>) Struktur (<i>Structure</i>)	Atas-bawah Mesin Individual Antisipasi Konsekuensi Mengatur, Koersif Keterpisahan pimpinan Ekonomis Formal	Studi gerak dan waktu (<i>time-and-motion study</i>), supervisor fungsional, bagian rata-rata (Taylor); lima fungsi dasar, 14 prinsip manajemen (Fayol); POSDCoRB (Gulick); birokrasi ideal (Weber)

Ringkasan Empat Perkembangan Utama dalam Pemikiran Administrasi			
Periode	Unsur-Unsur Manajemen	Prosedur	Kontributor dan Konsep-Konsep Dasar
Pendekatan relasi antar-individu (<i>Human Relations Approach</i>)	<p>Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)</p> <p>Organisasi (<i>Organization</i>)</p> <p>Produksi (<i>Production</i>)</p> <p>Proses (<i>Process</i>)</p> <p>Otoritas (<i>Authority</i>)</p> <p>Administrasi (<i>Administration</i>)</p> <p>Imbalan (<i>Reward</i>)</p> <p>Struktur (<i>structure</i>)</p>	<p>Seluruh direksi</p> <p>Organisme</p> <p>Kelompok</p> <p>Tidak antisipatif</p> <p>Konsekuensi</p> <p>Norma kelompok</p> <p>Partisipatif</p> <p>Sosial dan psikologis</p> <p>Informal</p>	<p>Studi Hawthorne (Mayo, Roethlisberger, dan Dickson); di bawah pengaruh pemikiran: studi kepemimpinan kelompok yang dinamis (Lewin, Lippitt, dan White); terapi client-centered (Rogers); teknik sosiometrik (Moreno); relasi antar-individu pada industri rumah makan (Whyte); kelompok-kelompok kecil (Homans).</p>
Pendekatan behavioristik (<i>Behavioral Science Approach</i>)	Melibatkan seluruh unsur manajemen dengan penekanan pada kontingensi kepemimpinan, kultur, kepemimpinan transformasional, dan teori sistem.	<p>Sistem kooperatif (Barnard); proses fusi (Bakke); aktualisasi optimal—organisasi dan individu (Argyris); teori sistem sosial—nomotetik dan idiografik (Getzels dan Guba); hierarki kebutuhan (Maslow); hygiene—motivasi (Herzberg); teori X dan Y (McGregor); sistem 1—4 (Likert); open—closed climates (Halpin dan Croft); grid kepemimpinan (Blake dan Mouton); teori kontingensi (Fiedler); teori ekspektasi (Vroom); Kepemimpinan 3-D (Reddins); compliance theory (Etzioni); struktur organisasi (Mintzberg); kepemimpinan situasional (Hersey dan Blanchard); kepemimpinan—konspirasi bawah sadar (Bennis).</p>	

Ringkasan Empat Perkembangan Utama dalam Pemikiran Administrasi			
Periode	Unsur-Unsur Manajemen	Prosedur	Kontributor dan Konsep-Konsep Dasar
Post-behavioristik (<i>Post—behavioral science era</i>)	Konsep-konsep yang saling berkaitan tentang peningkatan mazhab, masyarakat demokratis, dan keadilan sosial dengan penekanan pada kepemimpinan serta perspektif nontradisional.	Improvisasi sekolah, komunitas demokratis, dan keadilan sosial (Murphy); kepemimpinan transformasional (Bass, Leithwood); organisasi pembelajar (Senge); bingkai ulang organisasi (Bolman dan Deal); TQM (Deming); teori kepemimpinan sinergis (Irby, Brown, Duffy, dan Trautman); kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan manajerial, moral kepemimpinan, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan reflektif (Leithwood dan Duke); nilai dan etika (Hodgkinson, Stefkovich, Shapiro, Beck, dan Starratt); gender, ras/etnis, dan kelas sosial (Brunner, Shakeshaft, Grogan, Tallerico, Skrla, Johnson, Ortiz, Marshall, Lomotey, Jackson, Pounder, Mertz, Dillard, Irby, Brown, dan Rossman); teori kritis dan posmodernisme (Foucault, Lyotard, T.B. Greenfield, Derrida, Giroux, English, Capper, Maxcy, Scheurich, Dantley, West, Young, Larson, Furman, Murtadha, Anderson, Shields, Iather, Freire, Bates, McLaren, dan Foster.)	

Sumber: diadopsi dari Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein, *Educational Administration, Concepts and Practices*, 2004: 33

Tabel di atas merupakan ringkasan eksekutif atas pemikiran dan teori yang memberikan pengaruh atas perkembangan studi administrasi modern. Seperti terlihat, beberapa karakteristik penting seperti: kepemimpinan, organisasi, produksi, proses, power, administrasi, *rewards*, dan struktur, semuanya merupakan karakteristik yang melandasi pemikiran administrasi di era modern. Dengan kata lain, studi administrasi pada akhirnya tidak terlepas dari kajian-kajian yang telah diuraikan tersebut.

Dalam konteks pendidikan sendiri, berbagai konsep administrasi dan organisasi yang ada ini juga memberikan pengaruh signifikan terhadap perkembangan bidang pendidikan secara umum, dan pembangunan lembaga pendidikan secara khusus dalam berbagai tingkatannya. Hal ini, misalnya dapat dilihat pada bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan modern yang sudah memiliki manajemen dan administrasi sendiri, yang berbeda dari pengelolaan lembaga pendidikan pada zaman dahulu atau lembaga pendidikan tradisional. Terdapat pemisahan yang jelas antara tenaga pendidik (guru/dosen) dan kependidikan (staf/tata usaha), atau terdapat struktur dan divisi kerja organisasi yang jelas dengan fungsi yang sudah disesuaikan dengan tuntutan manajemen modern itu sendiri. Lembaga pendidikan hari ini bahkan akan memiliki bagian yang mengurus masalah hubungan masyarakat, bagian yang mengurus masalah sumber daya manusia, atau bahkan badan auditnya sendiri untuk mengevaluasi kinerja seluruh bagian dalam organisasi tersebut.

Tidak ada perbedaan substansial antara sekolah dan perguruan tinggi, misalnya dalam hal kebutuhan akan manajemen organisasi dan praktik administrasi. Apa yang berbeda hanyalah pada tingkat kompleksitas masing-masing organisasi, yang disesuaikan dengan tuntutan dan keluasan cakupan layanan lembaga pendidikan bersangkutan. Karena alasan ini pula, administrasi pendidikan, misalnya, pada dasarnya sama dengan administrasi secara umum, yakni tidak terlepas dari lingkup fungsionalitas manajemen. Administrasi mensyaratkan adanya organisasi sebagai tempat pelaksanaan (*locus*) kegiatannya. Namun, administrasi pendidikan lebih diarahkan pada pencapaian pelaksanaan dan tujuan yang berkaitan dengan lembaga pendidikan (*focus*).

Pengertian ini menyiratkan bahwa administrasi pendidikan merupakan segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik yang bersifat personal, emosional, maupun material demi tercapainya tujuan pendidikan. Jadi, di dalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan, diorganisasi, dan

dikoordinasi secara efektif, dan semua materi yang diperlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efisien.

Administrasi pendidikan mencakup hampir semua fungsi administrasi umum, seperti: penetapan tujuan organisasi dan koordinasi semua sumber dayanya—pembagian kerja, pelatihan, hubungan masyarakat, layanan komunitas, sumber dana institusi, pengelolaan kepemilikan hingga pengukuran untuk mencapai sasaran tertentu. Pada titik ini, kita dapat menyatakan bahwa administrasi pendidikan memiliki pola yang serupa dengan administrasi umum. Meskipun demikian, terdapat beberapa hal yang perlu dicermati dalam hubungan keduanya, yakni sebagai berikut.

1. Selain unsur-unsur umum di atas, pada dasarnya terdapat perbedaan dalam hal derajat antara proses pelaksanaan administrasi yang dijalankan oleh berbagai organisasi sosial dan institusi pendidikan. Administrasi pendidikan merupakan kegiatan non-profit. Ia lebih berurusan dengan orientasi pelayanan terhadap masyarakat. Tujuan dari administrasi industri, misalnya adalah untuk menghasilkan barang agar mencukupi kebutuhan masyarakat sehingga motifnya tentu saja meraih keuntungan. Ini berbeda dengan administrasi pendidikan yang lebih mementingkan pengembangan individu tanpa harus khawatir akan timbulnya kerugian (*monetary losses*).
2. Keberadaan administrasi pendidikan pada dasarnya selaras dan tumbuh dari tujuan pendidikan yang ada di masyarakat itu sendiri. Pendidikan lebih terhubung dengan persoalan hidup. Ia perlu ditransfer menjadi instrumen perubahan sosial yang kuat. Bahkan dinyatakan juga bahwa pembangunan nasional hanya bisa dilaksanakan melalui pendidikan.
3. Institusi pendidikan yang baik memberikan kebebasan pada setiap orang untuk mengembangkan kecakapan alamiahnya (bakat) hingga level tertentu. Pendidikan publik memegang peranan penting di dalam masyarakat kita, sebab hanya melalui pendidikan kita bisa berhasil menjadi masyarakat demokratis. Dengan demikian, administrasi pendidikan memiliki tanggung jawab tertentu (khusus) dibandingkan administrasi secara umum.

4. Pendidikan terhubung dengan individu secara langsung. Sekolah atau perguruan tinggi berurusan dengan keterhubungan emosional antara orang tua dengan siswa yang tentu saja lebih dekat daripada sekolah itu sendiri dengan siswa. Oleh karena itu, kalangan administrator pendidikan akan berurusan dengan kelompok klien (siswa) yang terkadang tidak memasuki sekolah tersebut berdasarkan pilihannya sendiri. Tanpa ada kerja sama yang baik antara setiap pihak yang terlibat di dalamnya, maka administrasi sekolah tidak akan berfungsi secara optimal.
5. Fokus utama dari administrasi pendidikan adalah keberadaan individu dan kesejahteraan mereka. Dari itu, teknik pendekatan yang dijalankan administrasi pendidikan akan bersifat persuasif, meskipun banyak bentuk administrasi lainnya yang bersifat koersif (memaksa), diktator, dan autoritatif. Kalangan administrator pendidikan mesti melihat interaksi setiap individu yang dikembangkan olehnya, meskipun pada bentuk administrasi lain, seseorang bisa saja mengabaikan reaksi orang-orang yang timbul akibat keputusan yang dibuatnya.
6. Fitur khusus lainnya dari kegiatan pendidikan adalah adanya proses pembelajaran. Pembelajaran di sini merupakan kegiatan yang kompleks. Ia lebih besar datang dari situasi informal daripada proses belajar-mengajar di dalam kelas (formal). Oleh karena itu, saluran kontak dan komunikasi harus selalu terbuka antara guru, siswa, dan orang tua. Kalangan administrator pendidikan mesti bisa diakses oleh publik karena lembaga pendidikan merupakan "*public affair*".
7. Evaluasi hasil pendidikan adalah perihal lain yang sedianya menjadi persoalan bagi para administrator pendidikan. Dalam bisnis, seseorang bisa menggunakan penjualan hasil produksi atau total keuntungan yang didapatkan sebagai ukuran evaluasi. Akan tetapi, tidak demikian halnya dalam kasus tujuan pendidikan. Tujuan dari pendidikan akan bervariasi pada setiap levelnya dari literasi hingga berpikir kritis, pengembangan intelektual hingga memfasilitasi

mobilitas sosial. Tujuan-tujuan pendidikan tersebut sejatinya bukan hal yang pasti (*tangible*) bagi individu sehingga pengukurannya juga menjadi hal yang rumit.

8. Administrasi pendidikan berbeda dengan bentuk administrasi lainnya dalam banyak hal—terutama dalam hal pengangkatan pegawai dan pembagian kerja (*staffing*). Para staf pengajar di lembaga pendidikan hampir semuanya setara (rata-rata lulusan program doktoral atau minimal pascasarjana). Para staf pengajar ini mungkin memiliki kredit lebih dari sekadar pengajaran yang mereka lakukan di dalam kelas. Dengan demikian, kalangan administrator pendidikan akan berurusan dengan para profesional yang sejatinya lebih menguasai perihal belajar-mengajar daripada kegiatan lainnya.
9. Otoritas berfungsi sebagai bahan bakar yang menjalankan organisasi. Namun otoritas (kekuasaan) ini lebih dari sekadar situasi “penugasan dan kepatuhan”, dan dalam organisasi akademik, otoritas ini bahkan lebih kompleks dibandingkan organisasi lainnya.
10. Kita sering menemukan bahwa pihak pemerintah atau institusi yang mengontrol pendidikan sangat sedikit mengetahui tentang kompleksitas proses belajar-mengajar. Situasi terburuknya adalah mereka terkadang hanya duduk di kursi kekuasaan dan mengatur program pendidikan yang tidak mereka pahami secara utuh. Ini tentu berbeda dengan organisasi bisnis (perusahaan), di mana para manajer akan lebih terlibat dan dituntut untuk menguasai segenap persoalan yang ada dalam perusahaan.
11. Terakhir, kalangan administrator pendidikan pada dasarnya harus menjalankan dua fungsi utama, yaitu: *pertama*, ia merupakan bagian penting dari organisasi, dan *kedua*, ia harus terus-menerus melakukan perbaikan organisasi tersebut. Dengan kata lain, ia mesti menerima segenap tujuan organisasi dan merancang pembangunan jangka panjang untuk organisasi. Ia tidak semata pelaksana kerangka kebijakan, namun juga diharapkan mampu mendorong adanya perubahan dalam hal kebijakan.

Administrasi pendidikan ini, pada akhirnya dihadirkan sebagai satu bidang khusus karena ada tuntutan untuk membawa persoalan organisasi dan administratif pendidikan ke dalam pemikiran yang lebih serius. Oteng Sutisna (1989) menyatakan bahwa administrasi pendidikan hadir dalam tiga bidang perhatian dan kepentingan, yaitu: (1) *setting* administrasi pendidikan (geografi, demografi, ekonomi, ideologi, kebudayaan, dan pembangunan); (2) pendidikan (bidang garapan administratif); dan (3) substansi administratif pendidikan (tugas-tugasnya, prosesnya, asas-asasnya, dan perilaku administratif). Hal ini semakin memperkuat bahwa manajemen/administrasi pendidikan mempunyai bidang dengan cakupan luas yang saling berkaitan sehingga pemahaman tentangnya memerlukan wawasan yang luas serta antisipatif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat di samping pendalaman dari segi perkembangan teori dalam hal manajemen/administrasi.

Mengapa pendidikan memerlukan bidang administratif berikut pengelolaannya yang baik? Hal ini karena pendidikan memiliki organisasi dan lembaga (sekolah, perguruan tinggi, pondok pesantren, dan lainnya) yang tidak lagi bisa dipandang sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar semata, melainkan seperti halnya konsep organisasi modern, terdapat manajemen, struktur, dan upaya-upaya berkenaan peningkatan mutu, produktivitas, kinerja, yang semuanya memerlukan kerja administratif. *Consortium on Renewing Education* (dalam Murphy dan Louis, ed. 1999) misalnya, menyatakan bahwa sekolah sebagai lembaga pendidikan mempunyai lima bentuk modalitas manajemen yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan itu sendiri, yang mencakup hal-hal berikut ini.

1. ***Integrative capital***; sebagai modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan.
2. ***Human capital***; sebagai sumber daya manusia, yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan dan atau pembelajaran.

3. **Financial capital**; meliputi setiap bentuk pendanaan yang diperlukan dalam menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan.
4. **Social capital**; adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas.
5. **Political capital**; dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

Kelima modal yang dimiliki sekolah ini memerlukan pengelolaan (manajemen) yang baik, dan semuanya tidak terlepas dari urusan administrasi. Pada titik ini, kita bisa membayangkan bagaimana pentingnya administrasi pendidikan untuk progresivitas mutu dan kinerja pendidikan, terutama sekolah itu sendiri. Meskipun demikian, terlepas dari kerumitan administrasi pendidikan yang ada, praktik manajemen organisasi dan administrasi yang dijalankan di lembaga-lembaga pendidikan hari ini, akan mendapatkan tuntutan yang sama, yakni bagaimana kinerjanya bisa memberikan dampak dan pertambahan signifikan pada upaya lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Lebih dari itu, beberapa tuntutan masyarakat seperti tergambar dalam perkembangan wacana *post-behavioral*, juga harus menjadi bagian dari praktik dan materi pendidikan itu sendiri. Lembaga pendidikan harus bisa menjadi garda terdepan dalam mengajarkan nilai-nilai demokrasi, kulturalisme, kesetaraan, serta keadilan sosial.

C. Pengembangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan

Manajemen yang baik dalam sebuah lembaga pendidikan adalah tuntutan tak terelakkan di era modern yang dipenuhi dengan persaingan di berbagai bidang. Manajemen yang baik ini hanya bisa dijalankan ketika setiap unsur yang ada dalam organisasi tidak hanya menyadari, menguasai, dan menjalankan apa yang menjadi tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, tapi juga adanya kolaborasi di antara masing-masing unsur tersebut sebagai sebuah kesatuan yang bergerak

bersama-sama dalam upaya lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kolaborasi dan kesatuan ini penting untuk ditekankan mengingat ada banyak unsur dalam organisasi hari ini, tidak terkecuali lembaga pendidikan, yang bergerak sendiri-sendiri, semata menyelesaikan tugas atau kewajibannya, dan tidak memiliki kesadaran sebagai bagian utuh dari organisasi bersangkutan. Padahal kolaborasi dan kesatuan ini menjadi prinsip penting kelancaran kerja sebuah organisasi.

Meskipun demikian, kolaborasi dan kesatuan masing-masing unsur manajemen dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut akan sulit untuk terwujud jika mereka belum terbiasa dan terlatih untuk menerapkannya. Harus ada pembiasaan agar nilai-nilai tertentu, seperti kolaborasi, kerja sama atau *teamwork*, dan lainnya, yang ingin dihadirkan dalam lingkungan organisasi bisa dipraktikkan oleh setiap orang. Dengan kata lain, manajemen lembaga pendidikan harus bisa membangun suatu budaya organisasi yang baik, yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang diusungnya, agar setiap orang nantinya bisa menjalankan segenap tugas dan fungsinya secara baik pula.

Mengapa budaya organisasi ini penting? Budaya organisasi penting untuk membangun budaya kerja masing-masing unsur dalam organisasi. Budaya kerja atau budaya yang dibangun dalam sebuah organisasi secara baik dapat membantu segenap unsur organisasi untuk bisa membuat putusan-putusan mendesak yang diperlukan tanpa harus menunggu kehadiran pimpinan yang tidak setiap saat ada di tengah masalah yang dihadapi. Budaya kerja yang baik dapat membantu orang untuk mengeluarkan segenap potensi yang dimilikinya, gagasan-gagasan kreatif yang dipikirkannya, sekaligus mewujudkan hal tersebut dalam tindakan yang nyata. Budaya kerja yang baik dapat membantu organisasi untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul karena perbedaan dan batasan yang tidak berhubungan dengan pencapaian tujuannya, apakah itu gender, agama, usia, dan lainnya. Tanpa budaya kerja yang baik, suatu lembaga atau organisasi,

hanya akan menjadi sekumpulan orang yang tidak saling mengerti satu sama lain, tidak bisa berkolaborasi secara efektif, dan pada ujungnya tidak akan bisa memberikan kontribusi terhadap pencapaian cita-cita dan tujuan lembaga atau organisasi tersebut.

Lalu, apa yang dimaksud dengan budaya organisasi? Merujuk pada penjelasan Williams (1983) bahwa istilah budaya (*culture*) pada dasarnya mengandung tiga pengertian utama, yaitu: (1) budaya (*culture*) dapat digunakan sebagai istilah yang merujuk pada proses perkembangan intelektual, spiritual, dan estetika; (2) budaya (*culture*) merujuk pada cara hidup tertentu dari seseorang ataupun kelompok masyarakat; (3) budaya (*culture*) merujuk pada karya dan praktik intelektual terutama yang berkaitan dengan aktivitas seni (*artistic activity*).

Definisi dari Williams tentu bisa ditafsirkan secara luas, terutama ketika kita ingin mengetahui persoalan kajian budaya dalam kaitannya dengan perkembangan masyarakat, politik, ekonomi, industri, hingga pada bagaimana kerangka historis lahirnya konsep budaya dalam kaitannya dengan organisasi kerja sebagai satu kajian paling menarik dalam memahami kajian manajemen sumber daya manusia. Karena itu, Richard Johnson, et al., (2004) terkait hal ini menyatakan bahwa pemahaman tentang budaya (*culture*) harus diletakkan dalam 5 (lima) pendekatan, yaitu: *Pertama*, budaya sebagai nilai (*culture as value*); pendekatan ini umumnya digunakan oleh para akademisi klasik dalam bidang ilmu-ilmu humaniora yang meyakini bahwa apa yang membuat sebuah literatur berharga untuk dipelajari adalah nilai-nilai moral dan estetika yang ada di dalamnya. *Kedua*, budaya sebagai kebijakan (*culture as policy*); diskursus tentang budaya sebagai kebijakan ini dapat dilihat dari dua cara, yakni: (1) kebijakan di sini hanya merujuk pada bentuk kebijakan dalam skala yang luas, seperti kebijakan pemerintah; dan (2) kebijakan yang cenderung memperlakukan budaya hanya terbatas pada bidang-bidang tertentu, seperti olahraga, seni, museum, atau warisan sejarah. *Ketiga*, budaya sebagai kepaduan (*culture as cohesion*); pendekatan ini memandang budaya sebagai sumber dari kepaduan sosial dan kepemilikan yang ada di masyarakat. Titik tekan dari

pendekatan ini adalah mempelajari bagaimana budaya bisa tersebar dan mengikat secara merata. *Keempat*, budaya sebagai standardisasi (*culture as standardization*); pendekatan ini memandang bahwa standardisasi atau konvergensi merupakan perihal yang dibutuhkan oleh masyarakat modern. Standardisasi dalam konteks budaya berarti menghadirkan keseragaman dalam budaya massa, sebagai satu bentuk kontrol sosial. *Kelima*, budaya sebagai bahasa atau pemahaman (*culture as language or understanding*); pendekatan ini memandang bahwa apa yang terdapat dalam budaya tidak semuanya bersifat politis, meskipun semuanya selalu memiliki ikatan politis (*political connections*). Dalam konteks ini, apa yang ditawarkan pendekatan budaya sebagai bahasa atau pemahaman, dapat berguna untuk memahami gagasan dan pernyataan kalangan strukturalis bahwa makna dibentuk oleh perangkat konvensi dan kode bahasa, seperti tanda, mitos, atau simbol.

Pengertian budaya tersebut tentu membutuhkan kajian yang mendalam untuk memahaminya secara utuh. Dalam hal ini, penulis tidak ingin berkuat dengan perluasan konsep yang membuat pengertian budaya ini semakin rumit untuk dipahami. Meskipun demikian, mengetahui bagaimana kerumitan budaya yang pada dirinya memang merupakan suatu abstraksi atau konsep nalar, sangat penting untuk memetakan bagaimana pengaruh dan kekuatan budaya yang tercipta dalam situasi sosial dan atau organisasional. Karena itu pula, jika orang tidak dapat memahami kekuatan dan pengaruh budaya ini dengan baik, maka ia akan mendapatkan kesulitan yang besar untuk mengendalikannya.

Ketika konsep budaya ini diterapkan pada kelompok, organisasi, dan atau masyarakat secara umum, maka akan selalu terdapat kebingungan semantik (*semantic confusion*), karena unit-unit sosial tersebut bahkan sulit untuk didefinisikan tanpa ada kerancuan. Suatu kelompok (*a group*) misalnya, umumnya terdapat karakteristik tertentu di mana para anggotanya akan memiliki sejarah yang dialami secara bersama-sama (*shared history*). Bahkan, unit sosial mana

pun, yang memiliki kesamaan sejarah ini akan terlibat dalam suatu 'budaya', di mana kekuatan budaya ini akan bergantung pada seberapa lama eksistensi unit sosial tersebut berdiri, stabilitas keanggotaan kelompok, serta intensitas emosional terkait pengalaman aktual yang mereka bagi satu sama lain dalam kelompok. Darinya, dalam berbicara tentang budaya, kita mungkin bisa memahami fenomena ini, meskipun sulit untuk mendefinisikannya secara konseptual (abstraksi).

Terlepas dari kerumitan tersebut, merujuk pada pengertian budaya organisasi yang ada oleh para ahli, maka ia sebenarnya, mengutip Robbins (1996), dapat dilihat sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi atau lembaga, di mana sistem makna ini akan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Pengertian lainnya sebagai pembanding di sini adalah penjelasan Schein (2004) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi bersama yang dipelajari dalam organisasi karena kemampuannya untuk menyelesaikan persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal dalam organisasi, yang dianggap valid dan karenanya harus diajarkan pada anggota baru organisasi tersebut sebagai cara yang benar dalam menerima, berpikir, dan merasa terhubung dengan persoalan-persoalan tersebut.

Schein (2004) juga menjelaskan lebih lanjut bahwa budaya sebagai suatu pola asumsi merujuk pada fenomena yang berada di bawah permukaan, yang memiliki pengaruh dan dampak yang besar terhadap permukaan, namun tidak terlihat bahkan bisa sampai pada tingkatan bawah sadar. Dalam konteks itu, budaya bagi suatu kelompok sama halnya dengan karakter atau kepribadian bagi seseorang. Lalu sebagaimana karakter atau kepribadian tersebut yang kemudian menuntun perilaku seseorang, hal yang sama juga berlaku pada kelompok. Kondisi ini semakin rumit ketika seorang individu, di mana budaya yang dimilikinya merupakan akumulasi dari hasil belajar yang dialaminya sepanjang hidup, harus terlibat atau membentuk kelompok-kelompok tertentu, yang tentu saja akan membangun budaya bersama yang bisa saja sepenuhnya baru.

Pengertian apa pun yang digunakan dalam memahami budaya ini, semua ahli pada dasarnya sudah cukup memberikan alasan mengapa budaya itu penting meskipun dalam banyak hal orang sering kali melihat budaya hanya pada artefak yang tampak di permukaan. Padahal kekuatan utama dari budaya sendiri terletak di dalam atau berada di balik artefak tertentu yang bisa dilihat secara kasat mata. Ia menjadi pendorong dan landasan mengapa seseorang bertindak demikian, berbuat begini, memutuskan begitu, dan lainnya. Dalam sebuah lingkungan lembaga pendidikan, orang mungkin hanya melihat seorang guru atau dosen yang terlambat datang ke ruang kelas, dan menyatakan bahwa itu hanyalah tindakan tertentu yang tidak berkaitan dengan budaya kerja di lingkungan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Padahal, fenomena yang tampak adalah manifestasi dari seberapa jauh nilai-nilai ideal bisa tertanam dan berkembang dalam lingkungan organisasi di mana guru atau dosen tersebut bekerja. Meskipun demikian, perlu juga disadari bahwa fenomena tersebut adalah perwujudan kasar dari berbagai nilai dan kesadaran yang dibawa seseorang yang tidak selalu berasal dari lingkungan kerjanya, tapi juga lingkungan keluarganya, lingkungan masyarakatnya, lingkungan pendidikannya, dan sebagainya.

Secara teoretis, budaya organisasi ini penting karena adanya fungsi-fungsi tertentu dari budaya organisasi. Merujuk pada penjelasan Robbins (2011) misalnya disebutkan bahwa fungsi dari budaya dalam organisasi adalah sebagai berikut.

1. Budaya berfungsi sebagai pembeda yang jelas terhadap satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Schein (2004) sendiri mengemukakan fungsi budaya ini dalam tiga fase yang pembentukannya seiring perkembangan organisasi itu sendiri. Ketiga fase itu adalah sebagai berikut.

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi; pada tahap ini, fungsi budaya lebih ditekankan sebagai pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi; pada fase ini budaya berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-subbudaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase kematangan; pada fase ini, budaya sering kali berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Penjelasan Schein ini cukup unik, mengingat pada banyak penjelasan pakar yang lain, tidak disebutkan budaya sebagai penghambat inovasi. Namun, hal ini sebenarnya bisa dipahami bahwa pada suatu lembaga atau organisasi yang mapan, pola yang terjadi biasanya adalah mereka sudah memiliki metode atau solusi tertentu untuk menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi terutama yang didasarkan pada pengalaman mereka berurusan dengan persoalan-persoalan serupa. Terdapat prosedur kerja yang baku dan seperangkat aturan teknis di mana setiap unsur bisa merujuk pada prosedur dan aturan tersebut tanpa harus bersusah payah mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah. Pada titik ini, jika ada inovasi yang dilakukan, maka ia bisa dianggap menyalahi prosedur yang ada, yang berarti bertentangan dengan nilai-nilai atau asumsi yang diyakini. Karena itu pula, pada kondisi organisasi atau lembaga yang mapan ini, budaya yang dibangun di dalamnya bisa menjadi penghambat atas inovasi.

Terlepas dari hal itu, berdasarkan fungsi-fungsi yang sudah disebutkan sebelumnya, kita juga bisa mengetahui apa manfaat dari

pembentukan budaya dalam organisasi. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Budaya dalam organisasi dapat membantu kita dalam mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.
2. Budaya dapat menjadi pedoman yang tanpa disadari mengarahkan seluruh elemen untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan organisasi.
3. Budaya mampu menjadi kekuatan perekat untuk membangun proses kolaborasi mutualistik anggota dalam organisasi.
4. Budaya dapat membentuk dan mengarahkan perilaku anggota organisasi dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan.
5. Budaya yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang.
6. Budaya dapat membantu manajemen dalam menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

Bagaimana suatu budaya dibangun dalam organisasi? Sebelum membahas bagaimana suatu budaya dibentuk dan dikembangkan dalam sebuah organisasi, perlu dipahami terlebih dahulu bagaimana sebuah organisasi atau lembaga tersebut terbentuk. Setiap bentuk kelompok, komunitas, atau organisasi, pada dasarnya dibentuk baik secara kultural ataupun formal melalui evolusi tertentu dari gagasan yang sederhana hingga tingkatan yang kompleks. Edgar H. Schein (2004), dalam hal ini menggambarkan proses evolusi kultural tersebut melalui tabel berikut ini.

Tabel 2.2 Tahapan Evolusi Kultural Kelompok atau Organisasi

Stage	Dominant Assumptions	Socioemotional Focus
Group Formation	<i>Dependence: "The Leader knows what we should do."</i>	<i>Self-Orientation: Emotional focus on issues of (a) inclusion; (b) power and influence; (c) acceptance and intimacy; and (d) identity and role.</i>

Stage	Dominant Assumptions	Socioemotional Focus
Group Building	<i>Fusion</i> : "We are great group; we all like each other."	<i>Group as Idealized Object</i> : Emotional focus on harmony, conformity, and search for intimacy. Member differences are not valued.
Group Work	<i>Work</i> : "We can perform effectively because we know and accept each other."	<i>Group Mission and Tasks</i> : Emotional focus on accomplishment, team-work, and maintaining the group in good working order. Member differences are valued.
Group Maturity	<i>Maturity</i> : "We know who we are, what we want, and how to get it. We have been successful, so we must be right."	<i>Group Survival and Comfort</i> : Emotional focus on preserving the group and its culture. Creativity and member differences are seen as threat.

Sumber: Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2004

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa Schein merumuskan formasi kelompok dalam kaitannya dengan budaya di dalamnya ini melalui empat tahapan evolusi perkembangan, yakni:

1. **Formasi Kelompok (*Group Formation*)**. Suatu kelompok pada saat dibentuk belum benar-benar menjadi kelompok kecuali koleksi individu yang menjadi anggotanya, di mana setiap individu akan berfokus pada upaya bagaimana membuat suasana yang nyaman, seraya berkuat dengan isu-isu personal seperti inklusi kelompok (*inclusion*), identitas diri (*identity*), otoritas atau kekuasaan (*authority*), dan keakraban dengan anggota lainnya (*intimacy*). Karena itu pula asumsi yang paling dominan pada tahapan ini adalah dependensi (*dependency*) atau ketergantungan pada keberadaan seorang yang dianggap dominan (pemimpin), di mana sosok pemimpin tersebut harus mengetahui apa yang seharusnya dilakukan oleh kelompok atau komunitasnya.

Pada tahapan ini, jika ternyata pemimpin tidak bisa membawa ide-ide yang jelas, maka bentuk-bentuk konfrontasi akan bermunculan dari para anggotanya. Hal ini dalam kelanjutannya akan melahirkan persaingan untuk menjadi pemimpin kelompok bersangkutan. Edgar H. Schein (2004) juga menambahkan: *"from the point of view of the staff member, confirmation that this process is indeed going on comes from the frequent experience of trying to give the group guidance and finding that some members leap at the help, while others almost blindly resist it. If frustration is high, one or the other extreme mode may build up in the group as a whole, what Bion labeled 'fight or flight'. The group may collectively attack the staff member, aggressively deny his suggestions, and punish him for his silence, or the group may suddenly go off on its own, led by a group member, with the implicit or explicit statement 'We need to get away from the disappointing leader and do it on our own."*

2. **Pembangunan Kelompok (*Group Building*)**. Pada tahapan awal pembentukan kelompok, sering kali tidak ditemukan konsensus tentang apa yang harus dilakukan. Banyak anggota yang lebih mengandalkan dan bergantung pada peran aktif pimpinan dan atau individu lainnya. Kelompok ini terus bergantung pada keberadaan seorang pemimpin dan menganggap bahwa ia mengetahui apa yang harus dilakukan. Meskipun demikian, seiring waktu, para anggota kelompok, komunitas, atau organisasi tersebut mulai bisa lebih mengenal satu sama lain serta situasi yang mereka hadapi. Bahasa yang sama secara perlahan mulai terbangun, dan pengalaman yang sama juga mulai terbentuk. Hal ini kemudian memunculkan rasa memiliki atau kesadaran akan bagian dari kelompok tersebut dalam diri masing-masing anggota. Berbagai kecemasan personal yang tadinya memenuhi setiap individu pada awal pembentukan kelompok mulai menghilang. Lalu, ketika seluruh anggota kelompok mulai bisa memiliki bentuk emosi sosial yang berfokus pada kedekatan dengan anggota lainnya, atau harmoni

di dalam kelompok, maka asumsi yang paling dominan adalah peleburan atau penyatuan (*fusion*), yakni kesadaran positif dan perasaan yang sama bahwa mereka semua adalah bagian dari kelompok tersebut, dan mereka saling menyukai satu sama lain. Meskipun anggota-anggota kelompok tersebut mulai merasa bahwa mereka mengenal satu sama lain atau menjalin keakraban di antara mereka, kelompok tersebut masih terus tertekan oleh ketidakmampuan mereka untuk bertindak dalam cara-cara yang sudah disetujui secara bersama atau melalui konsensus. Hal ini terutama disebabkan oleh asumsi dasar akan ketergantungan (*dependency*) pada sosok pemimpin masih melekat dalam diri anggota kelompok, dan mereka juga masih mempelajari pengaruh yang ada dalam hubungan antara satu dan lainnya. Meskipun demikian, dalam situasi ini akan terdapat beberapa individu yang mulai menyadari situasi sebenarnya, yakni bahwa "pemimpin tidak selalu mengetahui apa yang harus dilakukan" (*the leader does not, in fact, know what to do*). Karena itu, daripada menghabiskan energi untuk membangun pengaruh dan berusaha menjadi pemimpin, individu-individu ini lebih berfokus pada bagaimana menjauhi konflik seraya memulai intervensi untuk memperbaiki keadaan, seperti: (a) mengajukan interpretasi langsung (*offering a direct interpretation*); (b) mengajukan tantangan langsung (*offering a direct challenge*); (c) mengajukan saran langsung untuk kegiatan alternatif (*offering a direct suggestion for an alternative agenda*); (d) membuat observasi dan saran terkait proses yang ada (*making a process suggestion or observation*).

Upaya-upaya intervensi yang dilakukan beberapa individu tersebut, dalam kelanjutannya akan tersebar dan secara perlahan memunculkan kesadaran baru pada semua anggota organisasi tentang kenyataan yang sebenarnya terjadi. Mereka mulai menyadari bahwa tidak ada sosok 'pemimpin ajaib' yang mengetahui tentang segalanya serta bisa menjadi tempat bergantung dalam memecahkan semua

masalah. Kesadaran ini juga akhirnya melahirkan rasa tanggung jawab pada masing-masing anggota kelompok, bahwa mereka harus memberikan kontribusi nyata agar kelompok tersebut bisa berkembang menjadi lebih baik. Hal ini pula yang mendorong terjadinya kesatuan asumsi (*fusion of assumptions*) antaranggota kelompok bersangkutan.

3. **Kerja Kelompok (*Group Work*).** Jika suatu kelompok bisa mencapai kondisi di mana mereka bisa menyatukan asumsi yang ada (*fusion*), maka mereka pada dasarnya sudah mencapai suatu kondisi emosional yang bisa disebut dengan penerimaan mutual (*mutual acceptance*). Masing-masing anggota kelompok ini akan memiliki pengalaman yang cukup di mana mereka mengetahui apa yang bisa diharapkan dari anggota lainnya. Mereka juga akan belajar untuk bekerja sama dan menyadari bahwa mereka harus bersatu meskipun tidak semua anggota saling menyukai satu sama lain. Terdapat pergeseran emosi dari ilusi bahwa mereka harus saling menyukai menjadi penerimaan atas berbagai kondisi dan keadaan anggota lainnya. Hal ini dalam kelanjutannya akan membuat energi yang ada lebih terfokus untuk bekerja, daripada dihabiskan untuk bergantung pada sosok pemimpin yang belum pasti bisa menjawab persoalan, ataupun dihabiskan untuk menolak keberadaan orang lain yang tidak disukai. Kesadaran penerimaan akan kondisi anggota lainnya inilah yang kemudian melahirkan asumsi kerja (*work assumption*), yakni mereka telah mengenal satu sama lain, ada yang disukai dan ada pula yang sebaliknya dari anggota lainnya. Akan tetapi, terlepas dari bentuk emosi seperti itu, mereka bisa dan harus bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Lalu, perlu diingat juga bahwa meskipun suatu organisasi sudah mencapai tahapan di mana semua anggota memiliki kesadaran untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, hal ini bukan berarti kondisi ini tidak memiliki masalah.

4. **Kematangan Kelompok (*Group Maturity*)**. Jika suatu kelompok atau organisasi bisa bekerja sama dan berhasil dalam pekerjaan mereka, maka hal ini akan memberikan tambahan daya dan memperkuat asumsi-asumsi dasar yang sudah dibangun di dalamnya. Dalam kelanjutannya, hal ini juga akan memperkuat bangunan budaya yang ada. Semakin banyak emosi yang terjalin dalam pengalaman bekerja sama tersebut, maka semakin kuat pula budaya yang terbangun di dalam kelompok atau organisasi bersangkutan. Pertambahan kekuatan ini selanjutnya akan memunculkan tahap kematangan (*maturity*), di mana setiap anggota kelompok mulai memiliki kesadaran mandiri tentang siapa mereka, apa peran mereka, apa yang harus mereka lakukan, dan bagaimana melakukannya dengan benar. Hal ini jika terus dilakukan dengan baik dan menghasilkan solusi yang diharapkan, akan menjadi nilai-nilai yang diterima begitu saja (*taken for granted*) atau menjadi asumsi-asumsi dasar sebagai hal yang paling esensial dalam bangunan budaya kelompok atau organisasi itu sendiri. Satu-satunya persoalan yang masih tersisa pada tahapan ini adalah bagaimana kelompok atau organisasi bersangkutan bisa mempertahankan stabilitas yang ada tanpa harus kehilangan kemampuannya untuk berinovasi, beradaptasi dengan perubahan, dan berkembang menjadi lebih baik setiap waktunya.

Perlu dipahami juga bahwa keempat tahapan evolusi kultural tersebut tidak mesti terjadi pada semua bentuk organisasi atau kelompok. Dalam praktiknya, ada banyak organisasi atau kelompok yang justru hanya terhenti pada tahapan pertama atau kedua saja, dan tidak mampu melanjutkan pada tahapan berikutnya hingga mencapai tahapan kematangan sebuah organisasi atau kelompok. Hal ini juga bisa dibaca bahwa asumsi-asumsi dasar atau budaya yang mendasari setiap gerak langkah organisasi akan sangat menentukan bagaimana perkembangan organisasi tersebut di masa mendatang. Ketika anggota-anggota organisasi atau kelompok yang ada tidak mampu untuk mendewasakan dirinya, maka secara kelembagaan, organisasi juga akan sulit berkembang mencapai kemajuan yang diharapkan.

Suatu budaya, khususnya yang terdapat dalam sebuah organisasi. dalam praktiknya tersebar dan menjadi bagian dari kepercayaan asumsional para anggotanya, baik melalui proses sosialisasi, internalisasi, secara spontan ataupun bertahap. Semakin kuat suatu budaya tertanam dan menjadi bagian dari diri seseorang atau anggota organisasi bersangkutan, maka semakin mudah pula organisasi tersebut mempertahankan eksistensinya dan atau mencapai tujuan dengan cara-cara yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Budaya organisasi yang baik, yang nantinya akan menjadi dasar untuk pembentukan budaya kerja dalam organisasi, di mana setiap orang atau anggota kelompok atau organisasi bisa bekerja secara optimal, penuh dedikasi dan tanggung jawab, serta bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, tentu bukan perihal yang mudah untuk dibangun dan ditanamkan dalam lingkungan kerja organisasi. Kesulitan ini umumnya terjadi karena membangun budaya sama artinya dengan mengubah atau memperbaiki tingkah laku/perilaku karyawan dan mengubah cara pandang dan cara berpikir sumber daya manusia secara keseluruhan dalam organisasi tersebut. Mengubah asumsi-asumsi dasar berarti harus mengubah stabilitas yang sudah terbangun sekian lama. Hal ini pada awalnya bisa saja menimbulkan kecemasan dan perlawanan, baik secara kognitif ataupun sosio-emosional. Meskipun demikian, langkah ini perlu dilakukan jika suatu organisasi ingin membangun suatu budaya yang baik dalam diri segenap anggota-anggotanya. Sebab hal inilah yang pada akhirnya menjadi faktor penentu organisasi bersangkutan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

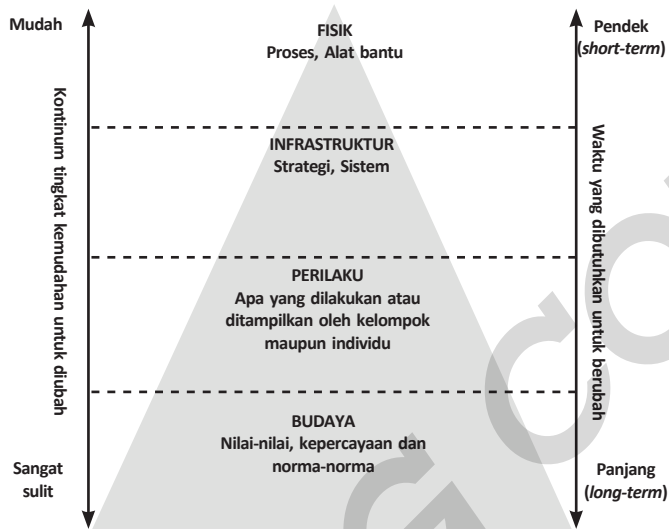
Tujuan fundamental dari pembangunan budaya dalam sebuah organisasi ini adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran, dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Titik tekan dari budaya kerja ini, dengan demikian adalah pengembangan sumber daya manusia atau personel dari setiap organisasi agar ia bisa menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi bersangkutan.

Membentuk serta mengembangkan budaya seperti disinggung sebelumnya adalah upaya yang rumit dan membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Karena itu, dibutuhkan komitmen kuat dari segenap jajaran pengurus organisasi, terutama para pemimpin di setiap lini kerjanya untuk senantiasa menanamkan dan membiasakan nilai-nilai yang akan dijadikan sebagai dasar kultural yang dibangun. Menurut Deal dan Kennedy (dalam Tika, 2010), dalam proses pembentukan budaya dalam organisasi ini, ada beberapa unsur yang memengaruhinya, di antaranya sebagai berikut.

1. **Lingkungan usaha;** ini merupakan unsur yang paling berkaitan dengan bagaimana keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Lingkungan di sini meliputi produk yang dihasilkan, para kompetitor atau pesaing, pelanggan atas produk yang dijual, teknologi yang digunakan, pemasok bahan mentah, kebijakan pemerintah dan regulasi yang ada, dan sebagainya.
2. **Nilai-nilai;** keyakinan dasar yang dianut dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai ini misalnya dapat dicermati dalam pernyataan (*statement*) visi, misi, moto, slogan, ataupun *tagline* perusahaan, yang umumnya berfungsi sebagai identitas atau jati diri perusahaan bersangkutan serta mengandung harapan pelanggan atau konsumen.
3. **Pahlawan atau legenda organisasi;** tokoh yang dipandang berhasil dan membawa pengaruh besar pada organisasi secara keseluruhan.
4. **Ritual;** kegiatan yang dilakukan secara berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai yang dimiliki organisasi.
5. **Jaringan budaya;** jaringan informasi informal yang terdapat dalam organisasi, seperti tampak pada interaksi, percakapan, *sharing* gagasan, dan lainnya.

Mengingat kompleksitas pembentukan dan pengembangan budaya ini, maka ia harus dilihat sebagai suatu proses pembentukan yang berkelanjutan. Ia dilakukan secara terus-menerus seiring perubahan yang dihadapi organisasi, dengan strategi yang tepat dan juga konsisten dengan nilai-nilai yang ingin dikembangkan oleh organisasi bersangkutan. Bagan berikut akan memberikan ilustrasi tingkat kemudahan dan waktu yang dibutuhkan untuk mengubah budaya kerja.

Bagan 2.3 Tingkat Kemudahan dan Waktu yang Dibutuhkan untuk Perubahan Budaya dalam Organisasi



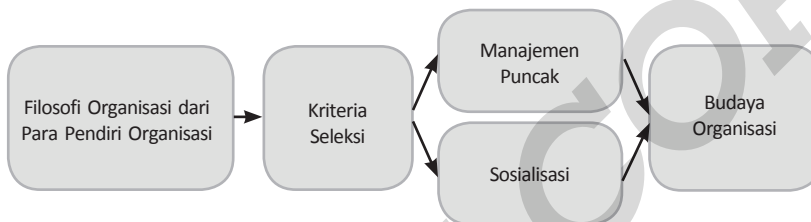
Sumber: Kementerian PAN-RB, Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, 2012

Pada bagan tersebut, dapat dilihat bahwa upaya mengubah budaya kerja atau budaya organisasi membutuhkan waktu yang panjang dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Ia tidak seperti halnya mengubah hal-hal yang bersifat fisik dari organisasi, seperti bangunan, peralatan, dan lainnya, yang hanya membutuhkan waktu yang pendek dan tingkat kesulitan perubahan yang relatif mudah untuk dilakukan. Mengubah budaya berarti membongkar bangunan dasar dari cara berpikir, cara bersikap, berperilaku, bahkan cara hidup secara keseluruhan dari seseorang atau kelompok (organisasi). Karena itu, ia membutuhkan waktu yang relatif lama, dan tingkat kesulitan yang tinggi.

Budaya yang terdapat dalam suatu organisasi, pada umumnya diciptakan oleh para pendiri organisasi bersangkutan. Proses pembentukan budaya organisasi ini dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi serta pengembangan nilai-nilai yang tercermin pada anggaran dasar organisasi. Tujuan utama dari pembentukan budaya organisasi dengan kata lain adalah untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Atoshoki (2005), budaya organisasi yang diciptakan oleh

jajaran manajemen puncak organisasi ini hanya bisa terwujudkan setelah melalui proses yang panjang serta melalui beberapa tahapan mulai dari pengukuhan filosofi organisasi, kriteria dan seleksi, hingga nantinya menjadi landasan untuk budaya yang akan dibentuk tersebut. Proses pembentukan budaya organisasi dapat dilihat pada bagan berikut ini.

Bagan 2.4 Proses Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber: Antonius Atoshoki, Relasi dengan Sesama, 2005

Pada bagan tersebut dapat dilihat bahwa pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga tahapan utama, yakni:

1. **Tahap pertama;** budaya organisasi diciptakan berdasarkan latar belakang, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan dan ideologi yang ditetapkan oleh pendiri. Pada tahap ini, pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak lepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut. Pada akhirnya nilai-nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi napas bagi organisasi yang ada.
2. **Tahap kedua;** terjadi proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Setelah budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya memengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan.
3. **Tahap ketiga;** melalui tindakan manajemen puncak yang menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak oleh semua anggota yang terlibat dalam organisasi.

Terlepas dari tingkat kesulitan yang tinggi dan waktunya yang relatif lama tersebut, jajaran manajemen sebuah organisasi tetap dituntut untuk terus melakukan perubahan budaya yang dimilikinya untuk semakin selaras dengan nilai-nilai kebaikan tertentu yang ingin dicapainya. Dalam hal ini, untuk mengembangkan budaya kerja tersebut, manajemen sebuah organisasi perlu melalui tiga tahapan besar. Ketiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perumusan Nilai-Nilai

Pada proses pengembangan budaya kerja yang baru, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi ini adalah bahwa nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik. Sumber nilai sendiri dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam: (a) ajaran-ajaran agama, (b) falsafah negara, dan (c) kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/ adat.

Teknik-teknik yang bisa digunakan untuk penggalan dan perumusan nilai-nilai oleh organisasi, antara lain adalah dengan melakukan: wawancara, *workshop*, dan *focus group discussion* (FGD). Pilihan teknik-teknik ini biasanya sangat bergantung pada ketersediaan waktu, sumber daya, dan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi. Adapun tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi secara garis besar dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.3 Langkah-Langkah Perumusan Nilai

Langkah Pertama	<p><i>Perencanaan:</i></p> <p>Pada tahap perencanaan ini, salah satu langkah penting yang bisa dilakukan adalah dengan membentuk tim yang bertanggung jawab dalam mengidentifikasi nilai-nilai yang akan dirumuskan, dan merancang tindakan-tindakan praktis yang akan dilaksanakan.</p>
------------------------	--

Langkah Kedua	<p><i>Mengidentifikasi Nilai-nilai:</i></p> <p>Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis, dan sebagainya. Tindakan yang bisa dilakukan pada tahapan ini adalah sebagai berikut.</p> <p>Pada pilihan pertama, tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya.</p> <p>Pada pilihan kedua dan ketiga, melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan: Apa kegiatan penting bagi keberhasilan organisasi? Dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang mendukung.</p>
Langkah Ketiga	<p><i>Mengidentifikasi Area Sensitif:</i></p> <p>Area dimaksud adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik. Pilihan tindakan yang bisa dilakukan pada tahapan ini, di antaranya sebagai berikut.</p> <p>Pada pilihan pertama, tim harus membahas draf nilai-nilai yang telah dirumuskan. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai integritas dan nilai kerja sama. Bila kedua nilai tersebut merefleksikan apa yang memang diinginkan, maka definisi nilai-nilai dan contoh-contoh perilaku pendukungnya harus sangat jelas.</p> <p>Pada pilihan kedua dan ketiga, tim membahas draft nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik.</p>

Langkah Keempat	<p><i>Menetapkan Perilaku Utama:</i></p> <p>Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal. Sebagai sebuah konsep universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas. Contoh nilai: integritas, profesionalisme, kerja sama, kepuasan pelanggan, transparansi, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Kata-kata yang digunakan memuat sebuah pemahaman yang berlaku umum dan sangat luas di mana setiap orang memiliki persepsi berbeda-beda bergantung pada pengetahuan dan pengalamannya masing-masing.</p> <p>Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu mendapatkan konteks tertentu. Konteks yang dimaksud, antara lain ketika rumusan nilai-nilai tersebut dihubungkan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya hubungan tersebut diterjemahkan dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian, orang akan memahami perilaku spesifik apa yang diharapkan dan apa yang tidak diharapkan oleh organisasinya masing-masing.</p>
Langkah Kelima	<p><i>Merumuskan Bagaimana Mengukur Perilaku Utama:</i></p> <p>Pada bagian keempat, nilai-nilai yang ingin dibentuk atau ditanamkan telah diturunkan menjadi perilaku-perilaku utama sehingga lebih mudah untuk dikenali, diamati dan diukur. Oleh karena itu untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu sudah terbentuk, maka kita melakukan pengukuran terhadap perilaku-perilaku yang ditampilkan. Langkah ini merupakan bagian penting dari membangun kerangka kerja strategis yang kuat. Nilai-nilai organisasi harus diikat dengan <i>scorecard</i> kinerja yang berisi matriks (apa yang diukur) dan target (perilaku yang ditampilkan dan hasil kerja yang diinginkan).</p>

Setelah *scorecard* ditentukan, segeralah untuk menerapkannya. Pada saat penerapan, inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan (*role model*) dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai. Pada praktik di banyak organisasi dengan kinerja tinggi, secara berkala dilakukan pengukuran implementasi nilai-nilai organisasi, dan secara teratur berbagi pengetahuan mengenai hasil pengukuran tersebut dengan karyawan mereka, serta melibatkan mereka dalam diskusi tentang bagaimana meningkatkannya.

Sumber: Kementerian PAN-RB, Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, 2012

2. Implementasi

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan menyosialisasikan dan menginternalisasikannya. Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, di mana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan atau pengembangan budaya kerja dimulai. Secara umum tujuan pendeklarasian ini adalah untuk membangun komitmen. Oleh karena itu, deklarasi harus dilakukan oleh pemimpin organisasi bersangkutan.

Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, yaitu proses mengomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai atau anggota organisasi. Proses sosialisasi dan internalisasi harus dipahami sebagai kampanye/kegiatan yang dirancang untuk mencapai 3 (tiga) hal: (1) melibatkan orang; (2) merangsang diskusi tambahan dan *brainstorming*; (3) mengomunikasikan bagaimana nilai-nilai akan diukur.

Hal ini tentu membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat

memahaminya terutama karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja menghambat pemahaman tersebut. Proses sosialisasi adalah proses yang terus-menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

3. Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi diperlukan untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan budaya kerja. Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *scorecard* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif. Contoh proses monitoring dan evaluasi adalah mengadakan kompetisi antarkelompok untuk topik nilai tertentu. Misalnya, pembahasan dan penerapan nilai kedisiplinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Jajaran manajemen sebuah organisasi dalam hal ini bisa melakukan langkah-langkah berikut ini.

- a. Salah satu penerapannya adalah tepat waktu kehadiran. Kelompok-kelompok akan berkompetisi selama 3 (tiga) bulan. Pada akhir bulan ketiga, diadakan semacam pertemuan yang biasa disebut sebagai Gelar Budaya Kerja/Konvensi.
- b. Pada pertemuan tersebut setiap kelompok memaparkan tingkat ketepatan waktu kehadiran anggota kelompoknya. Penting juga dijelaskan apa yang ditempuh oleh masing-masing kelompok untuk mencapai tingkat ketepatan waktu tersebut.
- c. Kelompok dengan tingkat ketepatan waktu yang paling tinggi akan menjadi pemenang. Hal penting yang menjadi pembelajaran dari penanaman nilai-nilai ini adalah apa yang dikerjakan oleh kelompok pemenang tadi untuk sampai pada tingkat ketepatan waktu seperti itu.

Lakukan hal ini dengan topik yang sama beberapa waktu sampai dipandang nilai-nilai ini sudah cukup kuat, sebelum pindah pada nilai yang lain. Apabila sudah pindah pada nilai yang lain, sekali waktu ada baiknya kembali pada nilai disiplin tadi untuk memastikan sekaligus menguatkan implementasi dari nilai tersebut. Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu, penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan.

Ketiga langkah di atas merupakan tahapan-tahapan yang perlu dilalui untuk membangun dan atau mengembangkan nilai-nilai tertentu dalam organisasi, yang dalam kelanjutannya akan menjadi budaya yang dipraktikkan secara rutin dalam dunia kerja di mana organisasi tersebut berada. Dalam hal ini, kesungguhan, konsistensi, disiplin, dan keberlanjutan merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh jajaran manajemen sebuah organisasi apabila mereka menginginkan adanya perubahan budaya dalam organisasi mereka. Hal seperti ini pula yang harus diterapkan dalam lembaga pendidikan.

D. Urgensi Pengembangan Budaya dalam Praktik Pendidikan

Robbins dan Coutler (2010), dalam beberapa karyanya sering kali menyatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan pada dasarnya akan memiliki budayanya sendiri yang terbentuk melalui proses interaksi, komunikasi, internalisasi, dan berbagai macam kegiatan manajemen lainnya. Meskipun demikian, tidak semua organisasi memiliki tingkatan budaya yang sama kuatnya dalam memengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki tingkatan budaya yang kuat ataupun sebaliknya, budaya

organisasi yang lemah. Perbedaan ini secara jelas diulas oleh keduanya seperti tampak pada tabel berikut ini.

Tabel 2.4 Budaya Kuat dan Budaya Lemah dalam Organisasi

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai-nilai diterima dan dipraktikkan secara luas oleh seluruh anggota organisasi mulai dari jajaran manajemen puncak hingga pekerja bawahan.	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi, dan biasanya hanya berlaku di kalangan manajemen puncak.
Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal apa yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting.
Para karyawan terbiasa dan bangga untuk mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka.
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak terdapat kaitan yang erat antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Stephen P. Robbins & Mary Coutler, *Management*, 2010

Robbins dan Coutler (2010) menjelaskan lebih lanjut bahwa budaya yang kuat (*strong culture*) dalam sebuah organisasi digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan karyawan, serta memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah. Budaya yang kuat ini berarti budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kokoh, dianut secara luas, secara jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula pengaruh budaya tersebut terhadap lingkungan, ataupun terhadap perilaku dan tindakan manusia dalam organisasi bersangkutan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat,

karyawan akan memberikan motivasi dan loyalitas yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

Keberadaan budaya organisasi yang kuat ini juga akan berdampak besar pada bagaimana eksistensi nilai-nilai personal atau budaya kerja pegawai atau anggota organisasi yang ada. Budaya yang kuat di lingkungan organisasi akan memudahkan manajemen organisasi bersangkutan untuk mentransfer budaya tersebut ke tataran individu terutama karena mereka "dipaksa" untuk bertindak, berpikir, mengambil keputusan, bersikap sebagaimana lingkungan organisasi membentuk mereka. Seperti pepatah lama menyatakan bahwa orang yang tinggal di lingkungan maling, hanya persoalan waktu sampai dia menjadi maling juga; maka transformasi budaya organisasi menjadi budaya kerja ini juga hanyalah persoalan waktu, sejauh budaya yang dikembangkan kuat tertanam.

Dalam konteks yang lain, kita sebenarnya bisa menyatakan bahwa budaya kuat ataupun budaya lemah bisa saja berada dalam satu organisasi. Budaya yang kuat pada suatu organisasi dalam hal ini merupakan gambaran dari *core value* yang dianut dan juga merupakan kontribusi nilai-nilai dari sebagian besar anggota organisasi, sedangkan budaya yang lemah adalah budaya-budaya lain yang tumbuh dalam organisasi, terutama yang tumbuh dari perbedaan bagian atau perbedaan geografis, yang merupakan hasil kontribusi nilai dari golongan minoritas anggota organisasi. Budaya yang kuat dalam praktiknya memang akan lebih mudah dalam memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dibandingkan budaya yang lemah. Akan tetapi, perlu diingat juga bahwa keadaan bisa saja berubah yang membuat suatu budaya juga berubah. Apa yang tadinya terlihat lemah bisa saja menjadi dominan di kemudian hari. Peran budaya lemah adalah peran pendukung yang seiring waktu akan menjadi bagian dari dominasi nilai-nilai tertentu. Dalam hal ini pihak manajemen sebuah organisasi harus bisa mengelola berbagai varian budaya lemah tersebut, terutama agar ia juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Berbagai studi dan penelitian yang dilakukan oleh banyak akademisi, khususnya para ahli di bidang manajemen, secara umum sudah banyak menyatakan bahwa budaya organisasi ataupun budaya kerja, memiliki peran signifikan dalam kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Secara lebih spesifik, budaya organisasi yang baik, atau budaya kerja yang baik, akan berpengaruh atau berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan loyalitas kerja, motivasi kerja, produktivitas kerja, peningkatan kualitas produk dan layanan, serta kapabilitas organisasi untuk menghadapi berbagai permasalahan.

Dalam hal ini yang perlu digarisbawahi adalah bahwa budaya organisasi ataupun budaya kerja, memiliki kaitan yang erat dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, sebagai aset terpenting dari sebuah organisasi. Membangun budaya kerja berarti membangun manusianya. Membangun budaya kerja berarti mengubah pola pikir, sikap, perilaku, dan berbagai kategori penting lainnya dari fakultas kedirian manusia pelaksana. Mengubah budaya kerja berarti menghancurkan tatanan keyakinan pada diri seseorang untuk kemudian memberinya landasan yang baru. Karena itu, berbicara budaya kerja akan selalu menjadi pembicaraan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

Keberhasilan pengembangan budaya, karena keterikatannya yang erat dengan sumber daya manusia ini, akan sangat bergantung pada sosok manusia atau individu yang berada dalam organisasi bersangkutan. Jika manajemen sebuah organisasi ingin membangun budaya kerja tertentu, seperti fokus pada mutu produk dan layanan, maka individu-individu yang terlibat dan menjadi penanggung jawab di dalamnya harus menjadi pertimbangan dan aktor utama pengembangan budaya tersebut.

Contoh sederhana untuk hal ini, misalnya adalah: Jika organisasi menginginkan adanya peningkatan kualitas produk yang dihasilkan, maka ia harus menjadikan mutu sebagai acuan untuk setiap langkah manajemen yang ada. Secara lebih spesifik, budaya mutu ini harus menjadi acuan dan kerangka pikir setiap individu yang

terlibat dalam organisasi. Ia misalnya harus dimulai dari komitmen pimpinan organisasi bersangkutan pada mutu, yang dilanjutkan dengan perumusan rencana dan rumusan langkah-langkah praktis yang menjadikan visi, misi, dan tujuan manajemen terfokus pada mutu. Nilai-nilai yang dirancang dan dicanangkan ini harus dibahasakan secara sederhana dan ditampilkan dalam bentuk yang nyata, seperti slogan, moto, pernyataan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, metode, dan sebagainya. Nilai yang sudah mewujud dalam artefak budaya ini kemudian disosialisasikan dan ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi baik melalui proses indoktrinasi, pelatihan, *brainstorming*, ritual-ritual tertentu, dan sebagainya.

Budaya perusahaan yang dinyatakan secara eksplisit akan sangat membantu dalam mengikat niat dan tindakan setiap anggota organisasi untuk terfokus pada apa yang diharapkan organisasi bersangkutan. Ketika semua anggota sebuah organisasi bisa memahami nilai-nilai yang ditampilkan secara terus-menerus tersebut, maka ia nantinya akan menjadi acuan personal yang menjadi bagian dari dirinya sehingga setiap tindakan yang dilakukan, putusan yang diambil, ataupun sikap yang ditampilkan akan selalu selaras dengan nilai-nilai dan budaya mutu yang sedang dibangun. Pemahaman akan nilai dan budaya sendiri penting agar anggota organisasi mempunyai kesadaran bahwa implementasi butir-butir budaya dilakukan dengan kesadaran otonom, yaitu mereka melakukan sesuatu tidak dengan paksaan tetapi karena mereka sadar mengetahui hal tersebut adalah baik untuk kepentingan dirinya maupun perusahaannya. Dengan demikian, otonomi individu akan sangat membantu dalam mendukung dan mendorong pencapaian sasaran yang diinginkan.

Lebih dari itu, implementasi budaya organisasi harus dipahami secara menyeluruh (holistik) sebab pemahaman yang parsial akan menjadi hambatan dalam mengoptimalkan implementasi budaya itu sendiri. Terwujudnya komitmen, kolaborasi positif, dan pemahaman tentang nilai yang sama, serta kesadaran kultural akan nilai-nilai tersebut pada seluruh anggota organisasi, tidak saja merupakan

keberhasilan masing-masing bagian, tetapi meliputi keberhasilan seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut.

Pengembangan budaya organisasi di lembaga pendidikan adalah kebutuhan mendasar agar setiap elemen lembaga pendidikan bisa melakukan segenap tugas dan fungsinya secara optimal. Tuntutan akan budaya organisasi yang baik ini bahkan akan semakin besar dalam konteks lembaga pendidikan tinggi. Berbeda dengan sekolah, lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi akan memiliki cakupan organisasi yang lebih besar dan kompleks. Selain itu, elemen-elemen yang ada di dalamnya juga lebih memiliki keleluasaan dalam bertindak dan atau melakukan inisiatif kerja sesuai dengan konteks alamiah kebebasan intelektual yang diusung perguruan tinggi. Lebih dari itu, tuntutan kemandirian dalam hal pengelolaan organisasi, hingga penyelenggaraan pendidikan di dalamnya, juga lebih besar dibandingkan sekolah. Karena alasan-alasan inilah, maka pengembangan budaya dalam konteks pendidikan tinggi menjadi semakin mendesak.

Lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi, tidak cukup hanya berpuas dengan pengembangan budaya akademik di lingkungannya. Ia justru harus menyempurnakan hal tersebut dengan budaya kerja dan atau budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan. Tanpa adanya bangunan budaya organisasi yang kokoh, maka lembaga pendidikan tidak akan bisa menyelenggarakan praktik pendidikan dan pembelajaran yang bermakna. Lulusan yang dihasilkan bisa saja memiliki tingkat intelektual tertentu, namun sulit untuk memiliki karakteristik sikap dan kepribadian yang mencerminkan nilai-nilai lembaga pendidikan bersangkutan. Dengan kata lain, pembangunan budaya organisasi di lingkungan pendidikan, akan berjalan seiring dengan integrasi nilai-nilai yang diharapkan menjadi karakteristik lulusan lembaga pendidikan bersangkutan.

Adapun upaya-upaya yang lebih teknis yang bisa dilakukan manajemen lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui

penguatan dan pengembangan budaya organisasi atau budaya kerja ini, misalnya dapat melalui kegiatan-kegiatan berikut ini.

1. Program-program pelatihan untuk peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di lingkungan pendidikan tinggi.
2. Kegiatan-kegiatan *sharing* informasi dan wawasan baik formal maupun informal melalui FGD, seminar, pengarahan, rapat, diskusi, dan lainnya.
3. Pembentukan kelompok kerja untuk membangun kolaborasi dan kesatuan yang berguna juga untuk membangun kesamaan pemahaman akan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan bersangkutan.
4. Program-program *cultural recognition* dan *cultural rewards* untuk membantu proses pengenalan, penyebaran, dan integrasi nilai-nilai serta kebiasaan baik yang diharapkan dapat menjadi budaya, dan sebagainya.

Berbagai kegiatan yang pada awalnya bisa saja ditujukan untuk pengukuhan nilai-nilai kultural tersebut, sebenarnya sudah memiliki manfaat yang besar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia lembaga pendidikan tinggi bersangkutan. Karena sekali lagi, budaya hanya akan lahir dari manusia dan untuk manusia. Membangun budaya yang baik berarti menyelamatkan banyak individu dari hal-hal ataupun landasan sikap, perbuatan, putusan, dan pikiran yang bisa saja berdampak buruk pada kehidupan bersama.

Menjadikan nilai-nilai tertentu sebagai budaya organisasi, atau membuat lembaga pendidikan menjadi lembaga dengan budaya yang baik, pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai tertentu ke dalam lingkungan lembaga pendidikan hingga ia bisa menjadi budaya kerja, norma perilaku, dan standar pencapaian bagi lembaga bersangkutan. Dalam konteks ini, berbagai aspek prinsipil dan karakteristik umum dari manajemen yang baik, pada akhirnya harus menjadi hal yang membudaya di kalangan pegawai dan unsur lembaga secara keseluruhan. Upaya untuk membudayakan berbagai prinsip dan nilai-

nilai tertentu yang sesuai dengan visi dan misi lembaga ini, seperti dijelaskan oleh Orla O'Donnell dan Richard Boyle (2008) mengharuskan jajaran manajemen puncak suatu lembaga, tidak terkecuali lembaga pendidikan, untuk memerhatikan enam hal berikut ini.

1. Menciptakan Iklim Perubahan (*Creating a Climate for Change*)

Dalam hal penciptaan iklim untuk perubahan, perlu diingat bahwa budaya tersebut hanya akan efektif jika ia diterapkan pada bidang atau area yang relevan dan memang membutuhkan perubahan, terutama karena ada permasalahan yang harus diselesaikan terkait area tersebut. Penerapan manajemen budaya dalam hal ini, sangat membutuhkan adanya perubahan dalam tata cara organisasi menjalankan berbagai fungsinya. Karena itu, setiap unsur yang terdapat dalam organisasi dituntut untuk tidak lagi berpuas diri dengan pencapaian yang ada, mengingat bahwa salah satu prinsip umum yang harus dipahami dari manajemen kinerja adalah bahwa ia senantiasa bisa ditingkatkan.

2. Pemimpin sebagai Penanggung Jawab Utama (*Leader as Man in Charge*)

Penerapan budaya tertentu dalam sebuah organisasi, seperti halnya penciptaan dan pembangunan budaya-budaya lainnya, akan sangat bergantung pada keberadaan seorang pemimpin yang bisa mengarahkan segenap unsur organisasi untuk bergerak selaras dengan nilai-nilai yang diinginkan. Karena itu, dalam membangun budaya organisasi, jajaran manajemen puncak, dan pimpinan dalam berbagai levelnya, harus terlibat aktif pada setiap kegiatan organisasi, mulai dari perencanaan hingga evaluasi atas kegiatan yang dijalankan. Pimpinan organisasi juga harus memiliki pemahaman strategis tentang bagaimana mengimplementasikan berbagai konsep manajemen secara efektif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

3. Pemberdayaan Pegawai (*Employee Empowerment*)

Pemberdayaan pegawai, baik melalui penugasan, pelatihan, pendidikan, dan berbagai kegiatan yang mampu menumbuhkan kreativitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, menjadi salah satu hal penting yang harus dilakukan dalam konteks penciptaan budaya pada sebuah organisasi. Suatu nilai yang baik, yang ingin ditanamkan dan membudaya dalam organisasi, membutuhkan penguasaan baik secara teknis maupun strategis oleh setiap orang yang ada di lingkungan organisasi bersangkutan. Karena itu, mereka harus diberdayakan semaksimal mungkin agar mampu mencapai derajat dan standar tertentu dari nilai-nilai ideal yang diharapkan.

4. Orientasi Tim (*Team Orientation*)

Kerja sama kelompok atau tim dalam menyelesaikan suatu tugas menjadi salah satu fitur utama dari berbagai organisasi yang ada hari ini. Keberadaan tim atau kelompok kerja dalam sebuah organisasi, bukan saja berguna untuk memudahkan penyelesaian suatu tugas atau permasalahan, tapi juga bisa membantu sesama anggota organisasi untuk berkomunikasi dan bersosialisasi secara efektif demi terciptanya suasana kerja yang harmonis. Hal ini dalam gilirannya akan memudahkan organisasi untuk membangun nilai-nilai yang diharapkan, selaras dengan tujuan organisasi itu sendiri.

5. Menjajaki Perubahan Budaya (*Tracking Cultural Change*)

Penjajakan atas perubahan budaya yang ada ini juga menjadi perihal krusial dalam membangun budaya organisasi. Hal ini umumnya dilakukan untuk menganalisis apakah terdapat nilai-nilai yang belum berjalan seiring visi organisasi pada subbagian tertentu dalam organisasi, atau hal-hal lainnya yang bertentangan dengan nilai-nilai yang diharapkan.

6. Pelatihan, Penghargaan, dan Pengakuan (*Training, Rewards, and Recognition*)

Pelatihan dalam konteks wawasan budaya sering kali dilihat secara berbeda dalam berbagai bentuk organisasi. Budaya bisa dilihat sebagai aspek pelatihan manajemen umum pada beberapa organisasi. Pada organisasi lainnya, pelatihan justru menjadi sarana untuk mengenalkan dan menginternalisasikan budaya.

Berbagai hal di atas tentu bukan semata tuntunan normatif dalam upaya organisasi untuk membangun budayanya, melainkan hal-hal yang memang harus diimplementasikan dengan perincian kegiatan yang disesuaikan dengan perencanaan organisasi itu sendiri. Membangun budaya organisasi, seperti halnya membangun budaya kerja yang baik, sering kali tidak bisa dihasilkan secara mudah dan singkat. Ia membutuhkan komitmen yang kuat, upaya yang keras, peran aktif semua pihak, pemahaman akan nilai-nilai yang diinginkan, serta persistensi dalam menjalankannya. Jika sebuah organisasi atau lembaga pendidikan bisa menerapkan hal-hal tersebut dalam praktik manajemen dan penyelenggaraan pendidikannya, maka secara perlahan, apa yang diinginkan lembaga dari penerapan nilai-nilai tertentu akan terbentuk dan menjadi budaya organisasi itu sendiri. Pada titik itu, nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi lembaga bukan lagi semata harapan ideal, melainkan sebuah kebiasaan.

READING COPY

BAB III

OPERASIONALISASI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Pada bahasan sebelumnya, sudah dijelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen dalam konteks lembaga pendidikan tidak memiliki perbedaan mendasar dengan lembaga-lembaga privat seperti perusahaan. Perbedaan orientasi layanan antara keduanya tidak lantas menjadi dasar untuk peniadaan fungsi manajemen tertentu pada salah satunya. Karena itu, pada bab ini akan diuraikan bagaimana fungsi-fungsi umum manajemen pendidikan yang merujuk pada fungsi-fungsi dasar manajemen itu sendiri, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pengendalian (*directing and controlling*), penganggaran (*budgeting*), evaluasi (*evaluating*), serta kepemimpinan (*leading*). Pertimbangan utama penentuan fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah pada titik tekan kebutuhan fungsionalitas manajemen dalam konteks lembaga pendidikan. Penentuan fungsi-fungsi ini tentu saja bisa memiliki celah perdebatan karena beberapa penulis lain bisa saja memasukkan fungsi, seperti pengawasan dan meninggalkan fungsi kepemimpinan atau evaluasi dalam rumusan fungsional mereka tentang manajemen pendidikan.

Meskipun demikian, terlepas dari hal itu, pada bab ini penulis akan memaparkan secara ringkas bagaimana fungsi-fungsi manajemen tersebut dioperasionalkan di lembaga pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan tinggi. Mengapa lembaga pendidikan tinggi? Selain karena penulisan buku ini lebih diarahkan pada konteks manajemen pendidikan tinggi, penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan juga akan lebih besar tuntutan dan keelaluasaannya pada lembaga pendidikan tinggi. Pada lembaga pendidikan tinggi, terdapat struktur organisasi yang lebih kompleks sebagaimana rerata organisasi bisnis. Terdapat batasan yang jelas antara manajemen lembaga pendidikan tinggi dengan penyelenggaraan praktik pendidikan di dalamnya. Alasan-alasan inilah yang mendasari mengapa bahasan dalam buku ini lebih diarahkan pada lembaga pendidikan tinggi.

A. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Perencanaan (*planning*) merupakan satu kegiatan yang wajib ada dalam sebuah organisasi atau manajemen. Ia menjadi syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi dan kegiatan manajemen lainnya. Sebuah organisasi, manajemen, atau kegiatan apa pun yang dilangsungkan tanpa perencanaan, hanya akan mendapatkan hasil yang jauh dari harapan. Dalam administrasi, perencanaan ini bahkan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung. Perencanaan juga merupakan fungsi pertama dari adanya manajemen di sebuah organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan tinggi. Perencanaan sendiri terjadi di semua tipe kegiatan, baik kegiatan manajerial ataupun operasional (penyelenggaraan pendidikan dan praktik pembelajaran atau perkuliahan). Perencanaan adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan merupakan hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi ini bersifat esensial, karena dalam kenyataannya pun perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen lainnya, seperti pengorganisasian, pengendalian, ataupun kepemimpinan pada dasarnya merupakan pelaksanaan atau implementasi atas ketetapan dan arahan yang dibuat dalam kegiatan perencanaan. Sebelum seseorang dapat mengorganisasi, mengendalikan, ataupun memimpin, maka ia harus terlebih dahulu membuat perencanaan yang memberikan arah dan tujuan suatu kelompok atau kegiatan pembangunan. Dalam perencanaan, pimpinan akan memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukannya. Jadi, perencanaan merupakan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang di mana rencana yang telah diputuskan akan dilaksanakan, serta pada periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Beberapa bentuk rencana yang biasa dilakukan oleh lembaga atau organisasi, terlepas dari tipe dan bentuknya, antara lain sebagai berikut.

1. **Program;** merujuk pada rancangan aktivitas tertentu yang meliputi tahap-tahap dalam penyelesaian pekerjaan yang akan dilakukan secara berurutan. Dalam program kerja ini ada aktivitas yang sudah direncanakan sesuai dengan waktunya.
2. **Standar;** merupakan norma yang telah ditetapkan sebagai alat ukur terhadap hasil yang dicapai.
3. **Acara;** merupakan kebijaksanaan dan prosedur rumit yang biasanya diperkuat oleh anggaran modal dan anggaran perusahaan yang diperlukan serta dirancang untuk melaksanakan sesuatu, cara bertindak.
4. **Anggaran;** adalah suatu rencana tentang penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.
5. **Metode;** adalah cara tertentu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Organisasi selalu berusaha menemukan metode kerja yang paling efisien sehingga ada perbandingan terbaik antara usaha dan hasil.

6. **Siasat**; adalah rencana yang disusun sebagai taktik melawan rencana pesaing. Dalam menjalankan aktivitasnya, organisasi selalu berusaha menemukan siasat-siasat baru untuk mengantisipasi pesaing.
7. **Kebijakan**; merupakan pernyataan umum yang menuntun, menyalurkan pemikiran pengambilan keputusan para petugas bawahan di pelbagai bagian dalam suatu lembaga.
8. **Prosedur**; Pemilihan cara bertindak dan berlaku untuk kegiatan tertentu di waktu yang akan datang disebut dengan prosedur.
9. **Peraturan**; adalah keharusan mengambil tindakan yang khusus dan definitif atau tetap berkenaan dengan situasi.

Di dalam perencanaan, langkah-langkah yang harus dilakukan agar aktivitas perencanaan bisa berjalan dengan baik, adalah sebagai berikut.

1. Menentukan dan merumuskan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai, baik jangka panjang maupun jangka pendek.
2. Menganalisis pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan atau persoalan-persoalan yang akan diselesaikan.
3. Mengumpulkan data dan informasi-informasi kontekstual yang diperlukan, terutama data aktual yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang dan tantangan yang akan dan harus dihadapi.
4. Menentukan metode, tahap-tahap dan rangkaian tindakan, serta prosedur dan regulasi yang menjadi tuntunan.
5. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan secara lebih terperinci, terutama dalam rumusan rencana turunan dari pokok-pokok perencanaan yang sudah dibuat.

Selain itu, dalam menyusun perencanaan yang baik syarat-syarat berikut juga perlu untuk diperhatikan.

1. Perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas, terutama visi dan misi organisasi.

2. Bersifat sederhana, realistis, serta praktis.
3. Terperinci, memuat segala uraian serta klarifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.
4. Memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
5. Terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.
6. Mempertimbangkan kondisi keuangan, sehingga bisa menerapkan efisiensi baik dalam hal tenaga, biaya, maupun waktu penggunaan.
7. Perencanaan harus memiliki catatan dan evaluasi agar tidak terjadi duplikasi pelaksanaan.

Merencanakan program kerja organisasi atau lembaga pada dasarnya memikirkan pula tentang metode apa yang akan digunakan, prosedur dan regulasi yang menjadi arahan, perangkat teknologi yang bisa dimaksimalkan, besaran dana dan modalitas lain yang akan dimanfaatkan, skala waktu, juga hal-hal lain yang berguna untuk membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi-duplikasi atau tugas-tugas/pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaian kerja yang sudah direncanakan.

Kebutuhan akan data dan informasi aktual terkait kondisi lembaga atau organisasi menjadi sangat penting agar perencanaan bisa dirumuskan dengan baik. Data atau informasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para perencana untuk merumuskan apa-apa yang harus dilakukan. Para perencana pada dasarnya tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menangkap peluang dan tantangan yang akan dihadapi berdasarkan perhitungan dan analisis atas berbagai macam faktor yang melingkupi gerak manajemen dan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bisa membantu manajemen untuk menyusun rangkaian kegiatan demi tercapainya

tujuan organisasi. Maksud utama dari adanya perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Adapun tujuan umumnya adalah membuat rancangan kesiapan gerak organisasi dan langkah-langkah manajemen berupa rangkaian kegiatan dan keputusan tentang alokasi waktu, biaya, tenaga, serta orang-orang yang nantinya melaksanakan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Stephen Robbins dan Mary Coulter (1996) dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, di antaranya sebagai berikut.

1. Memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan sehingga kerja organisasi kurang efisien.
2. Mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
3. Meminimalisasi pengeluaran yang tidak perlu (pemborosan). Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
4. Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Tujuan-tujuan perencanaan tersebut menunjukkan bagaimana pentingnya fungsi manajemen ini dalam mendukung kelancaran kerja organisasi atau lembaga. Para perencana atau penyusun rencana kerja bagi organisasi harus bisa membuat rancang gerak yang bersifat aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen bisa menangkap peluang sekaligus menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Karena itu pula, pihak manajemen harus bisa menjadi subjek yang aktif dalam berbagai kegiatan baik di dalam ataupun di luar organisasi agar ia bisa memahami secara utuh apa yang dibutuhkan oleh organisasinya.

Secara lebih detail, adanya perencanaan dalam sebuah organisasi atau lembaga ini adalah untuk hal-hal berikut ini.

1. Mengimbangi Ketidakpastian dan Perubahan

Ketidaktentuan dan perubahan di kemudian hari membuat perencanaan menjadi suatu keharusan. Tidak ada seorang pun yang dapat mengetahui apa yang akan terjadi esok hari atau di masa depan. Tantangan apa yang akan dihadapi, kondisi seperti apa yang bisa menjadi peluang bagi organisasi, dan lainnya. Pengelola lembaga pendidikan misalnya, tidak akan bisa mengetahui bagaimana rumusan kebijakan pemerintah terkait pendidikan di masa depan. Ia juga tidak bisa mengetahui dengan pasti bagaimana kondisi dunia kerja di masa mendatang yang akan berpengaruh pada perubahan tuntutan masyarakat dari lembaga pendidikan itu sendiri. Hal ini belum lagi berbicara tentang hal-hal yang mungkin terjadi dan membawa dampak masif pada perubahan tatanan sosial-ekonomi masyarakat dan berdampak pada penyelenggaraan pendidikan di lembaganya, seperti bencana alam, pergantian rezim pemerintahan dan kebijakan yang diusungnya, dan sebagainya. Akan tetapi, jika manajemen sebuah lembaga, khususnya lembaga pendidikan tinggi bisa merumuskan perencanaan berdasarkan data-data aktual lembaga baik internal maupun eksternal, maka ia bisa meminimalisasi hal-hal negatif atau buruk yang mungkin terjadi pada lembaganya. Jikapun terjadi

perubahan yang tidak diduga, maka ia sudah memiliki kesiapan tersendiri agar perubahan tersebut alih-alih membawa dampak yang buruk, justru menjadi peluang bagi lembaganya.

Perencanaan yang baik akan memasukkan berbagai pertimbangan tentang kemungkinan yang terjadi di masa depan. Karena itu pula dalam perencanaan ini terdapat suatu metode peramalan (*forecasting*), tentang misalnya kebutuhan masyarakat di masa depan terkait pendidikan tinggi yang diselenggarakan, bagaimana daya beli dan konsumsi masyarakat yang berpengaruh terhadap rancangan besaran biaya perkuliahan, dan sebagainya. Hal inilah yang membuat perencanaan bisa mengimbangi kemungkinan perubahan dan ketidakpastian kondisi yang akan dihadapi oleh lembaga di masa depan. Bahkan jika masa depan itu dapat diketahui dengan pasti, beberapa perencanaan tetap diperlukan. Hal ini disebabkan oleh adanya keharusan untuk menentukan cara yang paling baik dalam setiap keadaan untuk mencapai suatu tujuan. Rencana juga diperlukan agar setiap bagian dari organisasi atau lembaga bersangkutan mengerti dan bisa fokus pada apa yang seharusnya mereka selesaikan sebagaimana yang sudah menjadi tugas dan fungsi mereka dalam organisasi.

2. Memusatkan Fokus Perhatian pada Sasaran

Setiap detail perencanaan pada dasarnya akan ditujukan ke arah pencapaian sasaran tertentu sebagai hasil yang diinginkan dari kegiatan yang akan diselenggarakan. Karena itu, wajar jika adanya perencanaan ini bisa membantu setiap elemen organisasi atau lembaga untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan atau sasaran yang sudah ditentukan. Tanpa perencanaan yang baik atau terperinci, maka orang pada umumnya akan bertindak tanpa arahan yang jelas. Mereka cenderung hilang fokus, yang pada akhirnya malah membuat lembaga tidak mampu mencapai apa yang menjadi tujuannya.

3. Memperoleh Operasi yang Ekonomis

Perencanaan dapat membantu manajemen sebuah lembaga pendidikan untuk mengatur modalitas dan sumber daya yang dimiliki secara efisien. Melalui perencanaan, pihak pengelola lembaga pendidikan dapat menentukan apa yang menjadi prioritas lembaga, seperti pembangunan gedung, penambahan sarana dan prasarana pendidikan, penambahan tenaga pendidik dan kependidikan, ataupun bagaimana melengkapi teknologi informasi dan komunikasi untuk keperluan promosi lembaga secara efisien. Dengan kata lain, melalui perencanaan yang baik, pihak pengelola lembaga pendidikan dapat meminimalisasi biaya-biaya yang tidak perlu dikeluarkan, atau melakukan penghematan sehingga bisa menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal.

4. Memudahkan Pengawasan

Pihak pengelola ataupun pimpinan lembaga pendidikan pada umumnya tidak akan bisa melakukan fungsi pengawasan terkait jalannya pekerjaan setiap elemen organisasi, tanpa sebelumnya mempunyai tujuan dan program sebagai ukuran. Dengan kata lain, pengawasan tidak akan dapat dilakukan dalam sebuah organisasi atau lembaga tanpa sebelumnya ada rancangan program kerja, ketetapan tujuan dan standar, yang semua itu diperlukan dalam pengawasan.

Praktik perencanaan yang baik, yakni yang didasarkan pada kebutuhan dan tujuan lembaga, sekaligus memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya, pada dasarnya bisa dilakukan melalui beberapa tahapan, antara lain sebagai berikut.

1. Kesadaran akan kondisi aktual dan peluang yang ada. Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan. Hal ini meliputi suatu pandangan pendahuluan terhadap kemungkinan adanya kesempatan-kesempatan di hari depan dan kemampuan

untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap; suatu pengetahuan tentang di mana lembaga berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan yang dimilikinya, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan lembaga bersangkutan bisa didapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang realistis bergantung pada kesadaran tersebut. Perencanaan memerlukan diagnosis yang realistis terhadap situasi aktual dan peluang yang bisa dimanfaatkan.

2. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kegiatan suatu pembangunan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, manajemen sebuah organisasi atau khususnya lembaga pendidikan tidak akan bisa menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Langkah pertama dalam perencanaan sendiri adalah menetapkan sasaran-sasaran yang menentukan hasil-hasil yang diharapkan, sekaligus menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, di mana penekanan penting harus ditempatkan, dan apa yang harus dicapai oleh jaringan strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program-program. Sasaran organisasi dalam hal ini harus bisa memberikan arahan pada prioritas kebutuhan atau penyelesaian persoalan yang diperinci pada tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam organisasi.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Fungsinya adalah sebagai pedoman kegiatan, sumber legitimasi, standar pelaksanaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian. Selain itu, terdapat lima tipe tujuan yang umum dijumpai pada berbagai kegiatan kelompok organisasi antara lain: tujuan kemasyarakatan (*societal goals*), tujuan keluaran (*output*), tujuan sistem (*system goals*), tujuan produk (*product goals*), dan tujuan turunan (*derived goals*).

3. Menentukan landasan pikir untuk gerak organisasi. Tahapan strategis berikutnya dalam perencanaan adalah menentukan landasan pikir untuk gerak organisasi, di mana dalam hal ini para pembuat dan pemutus kebijakan akan menetapkan dan menyebarkan dasar pikiran perencanaan kritis. Landasan pikir perencanaan adalah data ramalan sifat sesungguhnya dari kebijaksanaan pokok yang ingin diaplikasikan. Dengan kata lain, dasar pikiran adalah asumsi-asumsi perencanaan, tentang lingkungan yang diharapkan dari rencana-rencana yang sedang dilaksanakan. Langkah penentuan dasar pikiran membawa kepada salah satu prinsip utama dalam perencanaan, yaitu semakin banyak individu yang disertai perencanaan itu mengerti dan menyetujui untuk memanfaatkan premis-premis mengenai perencanaan, maka akan semakin terkoordinasi pula pelaksanaan perencanaan itu pada nantinya.

Pada titik inilah penggunaan metode *forecasting* menjadi penting. Misalnya, di mana lokasi pembangunan gedung perkuliahan yang paling cocok? Berapa orang yang akan terlibat? Siapa yang akan bertanggung jawab? Kapan pembangunan akan dimulai? Bagaimana teknis pembangunannya? Berapa lama waktu dan biaya yang dibutuhkan? Apa kendala yang mungkin muncul? Siapa yang mengatasinya? Apa dampak yang mungkin timbul? Dan faktor-faktor lain yang harus diperhitungkan dalam peramalan tersebut. Beberapa premis meramalkan kebijakan yang belum dibuat. Perencana kadang-kadang harus membuat dan memberi keterangan tentang alasan-alasan apakah kebijakan demikian akan diadakan, apa isinya. Keterangan akan alasan-alasan lain tentu saja timbul dari kebijakan yang sudah ada atau dari rencana-rencana lainnya. Suatu kesukaran dari penetapan premis-premis yang lebih lengkap dan menjaga agar tetap menurut zaman, adalah bahwa setiap perencana utama, dan banyak rencana kurang penting, menjadi suatu premis di masa depan. Bila menelusuri hierarki organisasi wilayah, maka komposisi dari premis perencanaan agak berubah. Proses dasarnya akan sama, tetapi rencana lama yang utama

dan yang baru akan memengaruhi secara material hari depan terhadap para manajer pimpinan dari unit-unit yang lebih sedikit harus membuat rencana. Karena lingkungan dari rencana-rencana hari depan itu begitu kompleks, maka akan menguntungkan untuk membuat dugaan-dugaan tentang setiap detail dari lingkungan suatu rencana hari depan. Sebab itu, premis adalah sebagai hal yang praktis, dibatasi sampai pada alasan-alasan yang kritis, atau strategis terhadap suatu rencana, maksudnya alasan-alasan yang paling banyak memengaruhi operasinya.

Kekurangan dalam koordinasi perencanaan, melalui pemakaian oleh para pimpinan yang mempunyai premis-premis yang berbeda, dapat menjadi sebab keluarnya biaya yang tidak seharusnya. Oleh sebab itu, pemakaian premis-premis yang konsekuen harus disetujui. Satu standar untuk hari depan diperlukan bagi perencanaan yang baik, meskipun standar itu meliputi banyak kumpulan premis dengan instruksi bahwa kumpulan rencana yang berbeda-beda harus dikembangkan pada tiap-tiap premis itu. Karena persetujuan untuk memanfaatkan suatu kumpulan premis tertentu adalah penting bagi perencanaan yang terkoordinasi, hal itu menjadi tanggung jawab utama dari para pembuat kebijakan di tingkat atas, untuk memastikan pimpinan di tingkat bawah mengerti premis-premis yang diharapkan akan menjadi dasar rencana mereka.

4. Menentukan arah-arah tindakan alternatif. Langkah keempat dalam perencanaan adalah mencari dan memeriksa arah-arah alternatif dalam tindakan, khususnya yang tidak tampak dengan segera. Jarang ada rencana yang tidak ada alternatifnya yang masuk akal, dan sering sekali suatu alternatif yang tidak jelas, terbukti adalah yang paling baik. Persoalan yang umum adalah bukan hal menemukan alternatif, melainkan mengurangi jumlah alternatif-alternatif itu sehingga yang paling memberikan harapan baik dapat dianalisis. Bahkan dengan teknik matematika dan komputer, ada suatu batas dari jumlah alternatif yang bisa diperiksa. Oleh sebab itu, penting bagi suatu perencanaan untuk mengurangi dengan pemeriksaan

pendahuluan jumlah alternatif sehingga yang tinggal hanya yang memberi harapan akan kemungkinan-kemungkinan yang paling berhasil, atau menghapuskan secara matematis, melalui proses perkiraan, alternatif-alternatif yang paling tidak memberi harapan untuk terjadinya keberhasilan.

5. Mengevaluasi arah-arrah tindakan alternatif. Setelah menemukan arah-arrah tindakan alternatif dan memeriksa titik-titik kuat dan lemahnya, maka langkah berikutnya adalah mengevaluasi arah tindakan itu dengan menimbang berbagai faktornya dari sudut premis-premis serta tujuan. Satu arah tindakan mungkin kelihatan paling menguntungkan, tetapi memerlukan biaya yang besar dan keuntungan yang lamban. Arah lain mungkin kurang menguntungkan, tetapi mengandung risiko yang kurang besar. Arah tindakan lain lagi mungkin lebih sesuai dengan tujuan-tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan proyek.
6. Memilih suatu arah tindakan alternatif. Langkah perencanaan berikutnya adalah memilih arah tindakan, yakni merupakan titik di mana suatu rencana diterima, titik sesungguhnya mengenai pengambilan keputusan. Kadang-kadang suatu analisis dan evaluasi arah-arrah tindakan alternatif akan memperlihatkan bahwa dua atau lebih dari arah-arrah tindakan itu dianjurkan, lalu pimpinan manajer bisa mengambil keputusan untuk mengikuti beberapa arah tindakan dan bukannya hanya satu arah tindakan saja.
7. Merumuskan rencana-rencana turunan. Praktik perencanaan pada umumnya memuat gambaran umum, tentang visi, misi, tujuan, strategi, gambaran kondisi aktual organisasi, namun belum memuat langkah-langkah praktis jangka pendek atau keputusan-keputusan tentang prosedur teknis pelaksanaan rencana umum tersebut. Karena itu pula, langkah berikutnya dari perencanaan adalah membuat rencana-rencana turunan sebagai panduan yang lebih praktis untuk setiap elemen pada masing-masing bagian dalam

organisasi atau lembaga sehingga setiap orang akan memiliki kejelasan tentang apa yang harus dilakukannya. Rencana umum, misalnya terkandung dalam pokok-pokok RENSTRA organisasi, sementara rencana turunan bisa dilihat pada masing-masing rencana atau program kerja bagian dalam organisasi.

8. Mengurutkan rencana-rencana berdasarkan anggaran. Setelah keputusan-keputusan diambil dan rencana-rencana telah ditentukan, langkah terakhir untuk memberikan arti kepada rencana-rencana itu adalah dengan mengubah rencana-rencana itu menjadi anggaran. Bila dilakukan dengan baik, anggaran dapat menjadi sarana untuk mengumpulkan berbagai rencana dan standar yang penting terhadap proses perencanaan tersebut dapat diukur. Perencanaan tanpa adanya kesesuaian dengan anggaran menunjukkan keinginan yang melebihi batas kemampuan dan tidak didasarkan pada kondisi aktual lembaga itu sendiri. Karena itu, kesesuaian dengan anggaran menjadi penting agar setiap butir rencana bisa berjalan dengan rasional.

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar adalah sama bagi setiap pimpinan manajer, dalam praktiknya perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk. Hal ini disebabkan beberapa alasan seperti berikut.

1. Perbedaan tipe organisasi mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana pendekatan perencanaan yang digunakan akan berbeda pula.
2. Dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda.
3. Pimpinan manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Dalam hal ini, setidaknya terdapat lima dasar pengklasifikasian rencana, yang bisa menjadi acuan lembaga pendidikan untuk membuat rencananya, di antaranya sebagai berikut.

1. **Bidang Fungsional;** mencakup rencana penyelenggaraan pendidikan, pemasaran, keuangan, dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya, rencana produksi atau penyelenggaraan praktik perkuliahan (pembelajaran) akan meliputi perencanaan kebutuhan tenaga pendidik, jadwal penerimaan mahasiswa baru, perangkat teknologi untuk penerimaan mahasiswa baru, dan sebagainya, sedangkan rencana pemasaran berisi target penerimaan mahasiswa baru, program promosi lembaga, kerja sama dengan lembaga-lembaga periklanan, dan sebagainya.
2. **Tingkat Organisasional;** Poin ini mencakup pertimbangan apakah perencanaan akan diselenggarakan untuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkat berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.
3. **Karakteristik-Karakteristik Rencana;** meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif. Misalnya, rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia, rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia.
4. **Waktu;** menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan juga akan semakin besar. Sebagai contoh, tingkat rencana pembangunan 10 tahun yang akan datang dibandingkan dengan pembangunan suatu kawasan 2 tahun mendatang.
5. **Unsur-Unsur Rencana;** dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan yang lebih tinggi. Perencanaan ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, seperti program pengembangan,

anggaran, dan lain-lain. Dalam suatu negara organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hierarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi, yakni: (a) menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan di bawahnya; (b) rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan lini pertama.

Meskipun pada dasarnya perencanaan sangat dibutuhkan dan sudah memperhitungkan kemungkinan peluang dan tantangan yang dihadapi, dalam pelaksanaannya, ia tetap saja dapat menemui berbagai macam hambatan dan halangan. Hambatan ini bisa bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, ataupun yang timbul dari kejadian di luar perkiraan, baik yang berada di internal organisasi ataupun di luar organisasi tersebut. Selain itu, terdapat sejumlah alasan mengapa banyak pimpinan dan perencana ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana-rencana bagi organisasi atas kelompok satuan kerja mereka, di antaranya sebagai berikut.

1. Kurang pengetahuan tentang organisasi. Para pimpinan manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja dan mereka tidak mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
2. Kurang pengetahuan tentang lingkungan. Para pimpinan manajer sering kurang memahami lingkungan eksternal organisasi, seperti penyedia, lembaga-lembaga pemerintah, langganan dan sebagainya sehingga menjadi bingung tentang arah yang diambil dan enggan menetapkan tujuan yang pasti.
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif. Rencana-rencana dibuat tidak hanya didasarkan pengalaman masa lalu, tetapi juga peramalan kondisi-kondisi di masa yang akan datang.

4. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
5. Biaya. Perencanaan memerlukan banyak biaya, penggunaan sumber daya keuangan, fisik, dan manusia.
6. Ketakutan akan kegagalan. Para pimpinan sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya. Hal ini bisa membuatnya enggan mengambil risiko dan menetapkan tujuan tertentu meskipun hal tersebut bisa membawa dampak signifikan bagi perkembangan lembaga yang dipimpinnya.
7. Kurang percaya diri. Bila para pimpinan lembaga kurang percaya diri, maka mereka akan ragu-ragu untuk menetapkan tujuan yang menantang.
8. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif. Para pimpinan manajer sering sulit untuk menerima kenyataan bahwa mereka tidak dapat mencapai semua hal yang penting baginya. Sebagai hasilnya, mereka mungkin menjadi enggan untuk membuat kegiatan terikat pada satu tujuan karena terlalu menyakitkan untuk menyingkirkan berbagai alternatif lainnya.
9. Penerimaan anggota; keengganan umum para anggota masyarakat organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

Perencanaan dalam bidang pendidikan barangkali akan memiliki bentuk yang berbeda dari perencanaan organisasi lainnya. Hal ini terutama karena perencanaan lembaga pendidikan pada umumnya sudah mengacu pada rencana jangka panjang pendidikan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Para pengelola lembaga pendidikan dalam hal ini sering kali dimudahkan dengan adanya regulasi tentang tata kelola lembaga, baik yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan ataupun peraturan lembaga-lembaga pemerintahan, ataupun kebijakan nasional lain terkait penyelenggaraan pendidikan itu sendiri. Para pengelola lembaga pendidikan pada umumnya hanya harus membuat pokok-pokok penyelenggaraan lembaga dan praktik pendidikan di dalamnya, dalam sebuah satuan Rencana Strategis

(RENSTRA) yang berlaku selama periode tertentu (misalnya: 5 tahun ajaran), atau Rencana Kerja dan Anggaran Perguruan Tinggi, untuk kemudian diturunkan lagi dalam bentuk rencana masing-masing bagian yang terdapat dalam struktur organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Meskipun demikian, kondisi yang memudahkan tersebut juga membawa ketidakbebasan bagi para pengelola lembaga pendidikan untuk menyusun detail-detail program atau agenda di luar agenda formal atau kebijakan yang berlaku. Karena itu pula, dalam banyak hal, kita akan mendapati bahwa perencanaan pendidikan di lembaga pendidikan tinggi akan membawa poin-poin yang sama setiap tahunnya, tanpa adanya perubahan atau inovasi berarti. Hal ini dalam kelanjutannya membuat perkembangan lembaga pendidikan menjadi terhambat karena kurangnya inovasi dalam perencanaan yang dibuat. Karena itu, diperlukan keberanian terutama dari pihak pimpinan lembaga pendidikan bersangkutan untuk melakukan inovasi tertentu dalam perencanaannya sehingga lembaganya bisa mendapatkan perkembangan dan tingkat kemajuan yang signifikan dibandingkan sebelumnya.

B. Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Fungsi pengorganisasian pada dasarnya erat kaitannya dengan keberadaan organisasi itu sendiri. Jika suatu organisasi dapat diartikan sebagai kesatuan orang per orang yang terikat untuk bekerja sama secara terus-menerus, untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, maka pengorganisasian adalah proses untuk menyatukan orang-orang tersebut dalam sebuah kesatuan kerja, dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya tugas dalam berbagai unsur organisasi sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi bersangkutan. Pengorganisasian yang efektif adalah membagi secara tuntas dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-subunit kerja

atau komponen-komponen organisasi. Setiap organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Pada titik ini, perluasan aktivitas yang mengharuskan penambahan jumlah satuan kerja hanya dilakukan bila tidak dapat ditampung dalam satuan kerja yang ada.

Pengorganisasian ini merupakan fungsi kedua dari manajemen setelah perencanaan. Sebagaimana halnya perencanaan, pengorganisasian juga memegang peranan penting dalam upaya manajemen untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Dalam proses pengorganisasian dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang, sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal, yang nantinya akan menentukan pembagian tanggung jawab untuk pencapaian tujuan itu sendiri.

Secara lebih sederhana, pengorganisasian berarti aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga dari situ dapat terciptalah adanya hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks manajemen pendidikan tinggi, fungsi pengorganisasian ini merupakan bagian dari fungsi manajemen yang menjadi tugas utama bagi para pemimpin lembaga pendidikan tinggi bersangkutan. Seperti umumnya diketahui, dalam lingkungan lembaga pendidikan tinggi, terdapat bermacam-macam jenis pekerjaan atau tugas yang memerlukan kecakapan dan keterampilan tanggung jawab yang berbeda-beda dari para pelaksananya. Keragaman tugas dan pekerjaan semacam itu tidak mungkin dilakukan dan dipikul sendiri oleh seorang pemimpin. Dalam hal inilah terletak bagaimana kecakapan pimpinan lembaga pendidikan untuk mengorganisasi tenaga pendidik (dosen)

dan pegawai lembaga lainnya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sehingga tercipta adanya hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar antarmasing-masing unsur lembaga pendidikan.

Praktik pengorganisasian ini jelas memerlukan kecakapan pemimpin dan pengenalan akan masing-masing personel yang terdapat di dalam lembaga yang dipimpinnya. Ia harus menyadari bahwa menata dan menempatkan seseorang pada posisi tertentu, berarti menyerahkan tugas dan tanggung jawab yang akan berdampak pada kelangsungan kinerja lembaga yang dipimpinnya. Karena itu, prinsip *"the right man at the right place in the right time"* (menempatkan orang yang tepat pada posisi dan waktu yang benar) harus diterapkan berdasarkan pada data personal orang-orang yang akan ditempatkan. Dalam hal ini, pimpinan lembaga harus menyadari bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Jika seorang pimpinan tidak memiliki kecakapan untuk mengatur tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam lembaga yang dipimpinnya, atau mengenali dan menempatkan orang-orang yang tepat pada posisinya, maka implementasi rencana kerja yang sudah dibuat sebelumnya juga akan sulit untuk terlaksana dengan baik. Karena itu, pengorganisasian bukan hanya berurusan dengan tata kelola lembaga, tapi juga bagaimana manajemen sebuah lembaga bisa menerapkan prinsip merit dalam lembaga bersangkutan. Menerapkan prinsip merit berarti menempatkan seseorang berdasarkan kompetensi atau bidang keahliannya, dan bukan semata berdasarkan loyalitasnya kepada pimpinan lembaga atau karena kepentingan-kepentingan lain yang tidak berhubungan dengan urusan profesional kelembagaan. Kesalahan dalam penempatan seseorang pada posisi tertentu, atau kelalaian dalam menyusun tata program kerja untuk masing-masing bagian dalam organisasi, dapat membawa dampak yang buruk pada kinerja manajemen lembaga secara keseluruhan.

Dalam konteks lembaga pendidikan juga, pengorganisasian ini termasuk upaya pimpinan lembaga dalam mengoordinasi jajaran pimpinan di bawahnya agar bisa menempatkan tenaga pendidik untuk memegang materi pembelajaran (perkuliahan) yang sesuai dengan bidang keahlian atau kompetensinya. Seorang dosen dengan latar belakang keahlian di bidang Matematika misalnya, tidak bisa diberikan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan pengajaran di bidang Teologi. Hal yang sama juga berlaku bagi tenaga kependidikan dalam penentuan tugas dan tanggung jawab pokok yang harus dijalankannya.

Proses pengorganisasian ini mutlak ada dalam kehidupan berorganisasi, termasuk juga di lingkungan lembaga pendidikan. Dalam kehidupan sehari-hari, pembagian tugas, orang, dan sebagaimana kegiatan yang lazim ada dalam pengorganisasian, juga bisa ditemukan dalam bentuk sederhananya, yaitu pada keluarga. Adanya pembagian tugas dan orang-orang yang melaksanakannya ini menjadi penting untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Hal ini pula yang menjadi manfaat dan tujuan utama dari proses pengorganisasian yang nantinya diterapkan dalam lembaga pendidikan.

Berdasarkan hal itu, maka pengorganisasian tidak pernah terlepas dari organisasi itu sendiri sebagai wadah di mana proses pengorganisasian dijalankan. Secara lebih mendetail, tujuan dan manfaat dari adanya organisasi dan kegiatan pengorganisasian adalah sebagai berikut.

1. Mengatasi terbatasnya kemampuan dan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.
3. Mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang serta menempatkannya pada posisinya yang terbaik bagi organisasi.
4. Memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara lebih optimal, baik dalam hal kolaborasi antarbagian, perluasan wawasan dan keahlian, peningkatan mutu interaksi antaranggota organisasi, dan lainnya.

Seperti disebutkan sebelumnya, proses pengorganisasian akan memiliki kaitan erat dengan bentuk atau tipe organisasi itu sendiri. Tipe organisasi ini bahkan akan memengaruhi model manajemen dan bagaimana rangkaian kegiatan yang ada di dalamnya dijalankan. Dalam hal ini organisasi dan pengorganisasian dapat dikelompokkan ke dalam bentuk-bentuk berikut ini.

1. Pengorganisasian bagi organisasi lini atau garis. Dalam organisasi lini atau garis ini hanya dikenal 2 (dua) unsur, yaitu: unsur Pimpinan dan unsur Pelaksana.
2. Pengorganisasian bagi organisasi lini dan staf. Dalam organisasi ini dikenal 3 (tiga) unsur, yaitu: unsur Pimpinan, unsur Pembantu Pimpinan (staf), dan unsur Pelaksana (lini atau garis).
3. Pengorganisasian bagi organisasi fungsi. Organisasi fungsi, adalah suatu organisasi yang disusun atas dasar kegiatan dari setiap fungsi, di mana fungsi yang satu dengan yang lain saling ketergantungan.
4. Pengorganisasian bagi organisasi panitia. Organisasi Panitia dimaksudkan untuk memecahkan berbagai kendala atau hambatan yang tidak dapat dipecahkan oleh beberapa orang atau banyak orang.

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi sendiri, bentuk organisasi dan pengorganisasian di atas dapat ditemukan dalam lingkup berbagai kegiatan yang ada. Pengorganisasian lini dan staf misalnya dapat ditemukan pada adanya rantai komando yang memuat unsur Pimpinan (Rektor atau Ketua Perguruan Tinggi, Dekan, Ketua Program Studi), pembantu pimpinan (Pembantu Rektor, Pembantu Dekan), dan Pelaksana tugas (Dosen). Dalam hal ini, pengorganisasian tersebut akan menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing unsur yang ada di lembaga pendidikan tinggi, yang dalam kelanjutannya akan menggambarkan berjalannya fungsi manajemen itu sendiri.

Dalam praktiknya, proses pengorganisasian ini, seperti dijelaskan Stoner (1996) dapat dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah pengorganisasian seperti berikut ini.

1. Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Membagi beban kerja ke dalam kegiatan-kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang yang menjadi pelaksananya.
3. Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien.
4. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
5. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Praktik pengorganisasian ini secara formal akan membentuk dan dibentuk oleh struktur organisasi itu sendiri. Mengutip Stoner dan Wankell (1986), struktur organisasi dalam hal ini adalah susunan dan hubungan antarbagian atau komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan. Struktur organisasi menjadi mekanisme-mekanisme formal di mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Ketika pimpinan atau pengelola lembaga melakukan pengorganisasian, maka pada organisasi yang sudah berjalan, fungsi ini dilakukan hanya dengan menempatkan orang-orang yang tepat pada masing-masing bagian dengan tugas dan fungsi tertentu yang merepresentasikan adanya struktur organisasi tersebut. Namun, pada organisasi yang baru berdiri, maka pimpinan atau pengelola organisasi, harus menata bagian-bagian dalam organisasinya sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, beserta tugas-tugas dasar yang harus dilakukan oleh masing-masing bagian.

Praktik yang terakhir tersebut berarti pimpinan organisasi harus merancang struktur organisasinya, di mana pertimbangan-pertimbangan berikut bisa digunakan di dalamnya, yakni:

1. Ukuran organisasi; semakin besar ukuran organisasi, maka struktur organisasi yang dimiliki juga akan semakin kompleks.
2. Tujuan organisasi; penetapan struktur organisasi harus bisa memberikan penambahan efektivitas dan efisiensi untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Anggota dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi; keberadaan orang-orang yang menjadi anggota organisasi, dengan diversitas keahlian dan karakteristik personal bisa juga menjadi pertimbangan dalam merancang struktur organisasi.
4. Sarana dan prasarana, sumber daya, dan teknologi yang dimiliki; faktor-faktor ini pada dasarnya dapat memudahkan organisasi untuk melakukan berbagai aktivitasnya, di mana semakin besar ketersediaan faktor-faktor tersebut, maka struktur organisasi juga bisa dibuat menjadi lebih sederhana.

Selain pertimbangan-pertimbangan di atas, pihak pimpinan atau pengelola lembaga juga harus memasukkan unsur-unsur berikut dalam merancang struktur organisasinya, yaitu:

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dalam organisasi.
2. Standardisasi kegiatan yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Ketika struktur organisasi sudah dirancang, maka manajemen organisasi bisa membuat gambaran formal atas hal tersebut dengan merumuskan bagan organisasi. Bagan organisasi dalam hal ini akan memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya. Secara mendasar, bagan organisasi ini akan menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang meliputi hal-hal berikut ini.

1. Pembagian kerja.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah.
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan.
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan.
5. Tingkatan manajemen.

Perancangan struktur organisasi ini, yang kemudian diikuti pula dengan perincian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing, akan sangat menentukan kelancaran dan kinerja manajemen organisasi secara keseluruhan. Persoalan mendasar yang sering kali terdapat pada organisasi dengan tingkat kompleksitas yang tinggi, seperti terdapat pada lembaga pendidikan tinggi, adalah bahwa terkadang tidak semua orang memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, terutama dalam konteks manajemen organisasi itu sendiri. Dosen atau tenaga pendidik, sering kali hanya memahami bahwa tugasnya adalah memberikan materi perkuliahan, namun kurang mengerti fungsinya secara keseluruhan dalam lembaga pendidikan tinggi sebagai sebuah organisasi formal.

Perbedaan antara organisasi biasa (perusahaan) dengan lembaga pendidikan tinggi, terkait praktik pengorganisasian ini umumnya terletak pada fakta bahwa jenjang jabatan dan karier dalam lembaga pendidikan tinggi tidak sepenuhnya ditentukan oleh organisasi pendidikan tinggi bersangkutan. Para pendidik (dosen) pada umumnya adalah anggota organisasi dengan status pegawai negeri sipil, yang berarti sudah selalu mengikuti regulasi pemerintah terkait golongan, masa jabatan dan pengabdian, tupoksi fungsional, dan kewajiban-kewajibannya di lingkungan lembaga pendidikan tinggi. Pimpinan lembaga pendidikan tinggi hanya bisa menata anggota-anggotanya dalam struktur fungsional yang sesuai dengan regulasi tersebut. Meskipun demikian, secara esensial, prinsip-prinsip dasar pengorganisasian yang ada dalam kajian manajemen ini bisa digunakan untuk menata tugas dan fungsi masing-masing unsur organisasi dalam lembaga pendidikan tinggi.

C. Pengarahan dan Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Fungsi pengarahan dalam manajemen pada dasarnya adalah pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada anggota organisasi agar mereka bisa bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Fungsi ini merupakan kelanjutan dari fungsi pengorganisasian dalam manajemen, di mana setelah terdapat rancangan tugas dan tanggung jawab, serta penempatan masing-masing unsur organisasi pada bagian tertentu, maka mereka kemudian akan diarahkan untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka. Terkait fungsi pengarahan ini, seorang pimpinan akan membutuhkan kemampuan untuk membuat orang lain mau melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, yang berarti pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk memberikan motivasi pada bawahan atau anggotanya.

Sementara fungsi pengendalian pada dasarnya merupakan proses yang mencakup pemberian arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan. Pengendalian ini biasanya dijalankan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan manajemen dapat terukur. Pengendalian manajemen juga dapat dilihat sebagai suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Berdasarkan hal ini, dapat dikatakan bahwa fungsi pengarahan berkaitan erat atau bahkan termasuk dalam lingkup fungsi pengendalian manajemen. Pada beberapa perspektif manajemen lain, kedua fungsi ini bisa saja dijelaskan secara terpisah dengan perbedaan detail-detail tertentu antara keduanya. Meskipun demikian, seluruh fungsi manajemen sendiri pada dasarnya adalah satu kesatuan fungsional yang saling mendukung satu sama lain. Bagaimanapun, esensi utama dari fungsi manajemen adalah bagaimana ia bisa membuat organisasi dan segenap unsur di dalamnya bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi bersangkutan.

Pada bahasan ini, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian tidak dipisahkan, karena keduanya masih berada dalam kesatuan fungsional dan pada fakta bahwa keduanya sangat dipengaruhi oleh faktor manusia. Dalam kenyataannya sendiri, sering dijumpai bahwa suatu organisasi bisa saja memiliki pedoman (*manual*) sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif. Hal yang sama juga bisa ditemukan dalam fungsi pengarahan di mana seorang pimpinan akan melakukan apa yang perlu dilakukan untuk membuat orang lain mau dan mampu bekerja secara sungguh-sungguh, yang berarti ia harus mengendalikan orang lain dalam suatu rangkaian tugas tertentu dalam organisasi.

Fungsi pengarahan dan pengendalian dalam manajemen ini dalam praktiknya akan memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. ***Pervasive Function***; pengarahan dan pengendalian akan dijalankan pada berbagai level organisasi.
2. ***Continous Activity***; pengarahan dan pengendalian merupakan suatu tindakan yang berkelanjutan selama organisasi itu ada.
3. ***Human Factor***; pengarahan dan pengendalian sangat bergantung pada faktor manusianya.
4. ***Creative Activity***; pengarahan dan pengendalian membutuhkan kreativitas tertentu karena ia adalah seni untuk membuat orang lain bisa bekerja dengan baik dan benar.
5. ***Executive Function***; pengarahan dan pengendalian dilaksanakan oleh semua tingkatan eksekutif organisasi pada semua level, di mana bawahan menerima instruksi hanya dari atasannya.
6. ***Delegated Function***; pengarahan dan pengendalian dilakukan dengan cara memberikan tugas, arahan, tanggung jawab, dan kepercayaan dari pimpinan kepada bawahan.

Pengarahan dan pengendalian pada dasarnya bertujuan untuk membantu manajemen guna memastikan bahwa semua unsur organisasi bisa bekerja dengan baik dan benar selaras dengan tujuan organisasi itu sendiri. Secara lebih khusus, fungsi pengarahan dalam manajemen ini dihadirkan dengan tujuan sebagai berikut.

1. Pengarahan bisa menjamin terlaksananya setiap detail perencanaan secara berkelanjutan.
2. Pengarahan dapat membantu manajemen organisasi untuk membudayakan prosedur standar guna mencapai kinerja tertentu.
3. Pengarahan dapat membantu manajemen organisasi, terutama pihak pimpinan organisasi, untuk memastikan bahwa semua pekerja atau bawahan dalam struktur organisasi melakukan apa yang menjadi tugas dan fungsinya secara berdisiplin dan menghindari kemangkiran yang tak berarti.

4. Pengarahan dapat membantu pimpinan untuk memberikan motivasi yang lebih terarah guna peningkatan kinerja anggota organisasi secara keseluruhan.

Sementara tujuan khusus dari fungsi pengendalian dalam manajemen adalah sebagai berikut.

1. Pengendalian dapat membantu pimpinan atau manajemen organisasi untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan perencanaan.
2. Pengendalian dapat membantu pimpinan untuk memastikan semua unsur organisasi bekerja dengan baik dan benar, serta sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan.
3. Pengendalian dapat memberikan umpan balik pada manajemen untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi seluruh unsur organisasi di masa depan.
4. Pengendalian dapat memberikan manajemen organisasi kemampuan preventif untuk kesalahan-kesalahan yang tidak perlu, terutama dengan perancangan suatu sistem pengendalian maupun pengendalian yang bersifat pendeteksian.

Mengikuti tujuan tersebut, dalam praktiknya, baik fungsi pengarahannya ataupun pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan mengikuti pola PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), di mana pimpinan organisasi bisa melakukan langkah-langkah berikut ini.

1. Plan (Rencanakan)

Pimpinan dan manajemen organisasi akan melakukan identifikasi masalah guna perencanaan langkah-langkah dan kegiatan pengarahannya dan pengendalian secara berkesinambungan. Pada tahapan ini apa yang harus diperhatikan adalah pertanyaan-pertanyaan seperti apa rencana yang disusun, dan siapa yang akan melaksanakan rencana tersebut? Apakah rencana memuat perincian tentang kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakannya? Apakah rencana yang disusun memuat tentang bagaimana upaya organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang ada?

2. Do (Lakukan)

Tahapan ini mencakup upaya-upaya jajaran manajemen atau pimpinan secara khusus, untuk melaksanakan perencanaan yang sudah disusun terkait pengarahannya dan pengendalian. Dalam hal ini, pimpinan organisasi harus memerhatikan hal-hal seperti: apakah tindakan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang disusun sebelumnya? Perangkat apa yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran kegiatan pengarahannya dan pengendalian?

3. Check (Periksa)

Pada tahapan ini, jajaran manajemen atau pimpinan organisasi dituntut untuk melakukan pengecekan atau pemeriksaan atas berbagai kegiatan pengarahannya dan pengendalian manajemen yang sudah dilakukan serta mempelajari hasil yang telah dicapai. Dalam hal ini, pimpinan organisasi harus bisa menjawab hal-hal seperti: apakah proses pengarahannya dan pengendalian sudah sesuai dengan yang direncanakan? Bagaimana proses pengarahannya dan pengendalian ditinjau dari sudut pandang pekerja? Aspek-aspek apa saja yang sudah terlaksana dengan baik? Aspek mana yang membutuhkan perbaikan dalam pelaksanaannya?

4. Act (Bertindak)

Tahapan ini adalah tahapan di mana pimpinan sebuah organisasi sudah mulai melakukan tindakan-tindakan perbaikan didasarkan pada hasil evaluasi pada tahapan sebelumnya. Dalam hal ini, pimpinan organisasi tersebut harus memerhatikan hal-hal berikut, seperti: komponen apa saja yang perlu dibakukan dari proses yang telah diperbaiki? Kebijakan dan prosedur pengarahannya dan pengendalian apa saja yang perlu direvisi? Apakah jajaran manajemen organisasi membutuhkan pelatihan untuk peningkatan kinerja mereka? Dan sebagainya.

Langkah-langkah PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) ini bersifat siklis atau berulang. Dengan kata lain, tahapan-tahapan tersebut dapat diulangi pelaksanaannya hingga mendapatkan hasil yang diinginkan. Langkah kelima, misalnya adalah mengulangi langkah pertama dari PDCA dengan akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang sudah didapatkan pada tahapan-tahapan sebelumnya, dan seterusnya. Tahapan-tahapan kegiatan dalam konteks pengarahannya dan pengendalian manajemen bisa saja tidak merunut pada pola PDCA di atas, bergantung dan disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan fungsional keduanya yang dilangsungkan pada sebuah organisasi. Meskipun demikian, kegiatan-kegiatan yang dilangsungkan tetap harus memuat hal-hal prinsipil dari pengarahannya dan pengendalian manajemen itu sendiri. Merujuk pada Feigenbaum (1991), langkah-langkah pengendalian ini harus memuat hal-hal berikut.

1. **Setting standar;** menetapkan standar kerja serta faktor-faktor penunjangnya.
2. **Appraising conformance;** membuat perbandingan antara kinerja yang dihasilkan dengan standar yang sudah ditetapkan.
3. **Acting when necessary;** merumuskan tindakan-tindakan perbaikan yang dibutuhkan jika terdapat kesenjangan antara kinerja dengan standar yang ditetapkan.
4. **Planning for improvements;** membuat perencanaan berikutnya berdasarkan akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang telah ada demi terwujudnya perbaikan terus-menerus.

Secara lebih praktis, mengikuti pedoman yang dijelaskan Rowe, et al., (1994), proses pengarahannya atau pengendalian manajemen ini bisa mencakup kegiatan-kegiatan berikut ini.

1. **Menentukan sasaran.** Apa yang dilakukan organisasi dalam praktik pengarahannya dan pengendalian manajemen ini adalah menentukan sasaran, terutama dalam rangka menghasilkan kinerja yang optimal dari setiap anggota organisasi, selaras dengan batasan anggaran, jadwal, dan tujuan organisasi itu sendiri.

2. **Menentukan lingkup kegiatan.** Sasaran yang sudah ditentukan kemudian diturunkan dalam definisi lanjutan yang lebih praktis, yakni lingkup kegiatan yang mencakup juga jenis dan paket pekerjaan, bagian yang bertanggung jawab, perangkat yang dibutuhkan, ukuran, dan sebagainya.
3. **Standar dan kriteria.** Standar dan kriteria diperlukan untuk bisa mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Standar dan kriteria ini berguna untuk menjadi tolok ukur dan pembanding guna mengevaluasi kinerja sekarang dengan apa yang seharusnya dicapai oleh perusahaan. Standar dan kriteria yang dipilih harus didasarkan pada pertimbangan kuantitatif, di mana organisasi atau perusahaan bersangkutan memang memiliki kemampuan untuk mencapainya.
4. **Merancang sistem informasi.** Dalam praktik pengendalian mutu juga, diperlukan suatu sistem informasi yang bisa menyediakan database informasi tentang kegiatan yang dijalankan secara tepat dan cepat. Penggunaan perangkat teknologi ini bukan saja diperlukan untuk memberikan kemudahan dalam akses data, tapi juga memberikan kemudahan dalam komunikasi virtual antarbagian dan lini kerja dalam organisasi guna kolaborasi pencapaian tujuan.
5. **Mengkaji dan menganalisis pekerjaan.** Berbagai kegiatan pelaksanaan rencana yang sudah disusun, harus dikaji dan diberikan *review* kinerja dengan berpatokan pada standar dan kriteria serta sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Hasil analisis ini sangat penting dalam kerangka pengembangan tindakan yang nantinya akan dilakukan oleh jajaran manajemen sebuah organisasi pada tahapan selanjutnya. Ia juga menjadi dasar atau pembuatan putusan-putusan baru demi perbaikan dan peningkatan mutu itu sendiri.
6. **Membuat tindakan perbaikan.** Jika hasil kajian dan analisis atas pekerjaan yang telah dilakukan menunjukkan adanya ketimpangan antara kinerja sekarang dengan standar atau sasaran yang sudah

ditetapkan, maka pihak manajemen organisasi atau perusahaan dalam hal ini harus mulai menyusun rencana tindakan perbaikan atau koreksi atas pekerjaan yang dilakukan. Tindakan perbaikan sendiri bisa dalam bentuk pelurusan atas kinerja sekarang ataupun pengembangan tindakan-tindakan baru, perangkat dan metode pelaksanaan pekerjaan yang baru, ataupun pergantian personel penanggung jawab pekerjaan, dan hal-hal lain yang dianggap bisa mengatasi persoalan yang ditemukan dalam kajian dan analisis atas pekerjaan.

Berbagai cakupan kegiatan dalam praktik pengarahan dan pengendalian manajemen tersebut pada dasarnya dilakukan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen, agar seluruh program kerja organisasi bisa berjalan dengan baik. Efektivitas dan efisiensi pengarahan dan pengendalian manajemen sendiri secara umum ditandai oleh hal-hal sebagai berikut.

1. Ketepatan waktu; berbagai kegiatan dan tindakan dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang sudah disusun dalam perencanaan.
2. Ketepatan tindakan; kegiatan yang dikerjakan sesuai dengan prosedur dan petunjuk yang sudah disediakan guna pencapaian tujuan. Dengan kata lain, tindakan terfokus pada tujuan itu sendiri.
3. Ketepatan biaya; praktik pengarahan anggota organisasi dan pengendalian mereka dalam berbagai kegiatan yang terdapat di dalam organisasi tidak menuntut adanya pengeluaran melebihi anggaran yang sudah ditetapkan.
4. Ketepatan informasi; praktik pengarahan dan pengendalian manajemen berjalan secara efektif jika seluruh komponen organisasi yang terlibat di dalamnya menerima dan saling memberikan informasi yang tepat tentang kegiatan yang dilangsungkan.

Hal-hal utama di atas harus menjadi acuan dalam penentuan atau perumusan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam konteks pengarahan dan pengendalian pada sebuah organisasi. Dalam hal ini, perlu disadari bahwa keduanya bukanlah kegiatan yang statis dan

berhenti pada pencapaian hasil tertentu, namun justru merupakan kegiatan yang tidak memiliki batasan; sebagai kinerja seseorang senantiasa bisa ditingkatkan. Dengan kata lain, pengarahan dan pengendalian adalah upaya yang harus dilakukan oleh pimpinan secara berkelanjutan dan berkesinambungan.

Mengingat pentingnya proses pengendalian manajemen bagi sebuah organisasi untuk memastikan setiap gerak dan langkahnya berada pada jalur yang benar, maka organisasi modern biasanya membuat suatu sistem pengendalian manajemen. Suatu sistem pengendalian manajemen adalah rangkaian metode, cara, tata peraturan, fungsi, dan struktur yang terintegrasi dalam sebuah bangunan sistem berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Perancangan sistem informasi pengendalian manajemen ini biasanya dilakukan untuk mempermudah proses pengendalian manajemen itu sendiri. Dalam hal ini terdapat beberapa aspek yang menjadi persyaratan dari perancangan suatu sistem pengendalian yang efisien dan efektif, di antaranya sebagai berikut.

1. Sistem pengendalian hendaknya dilihat sebagai suatu proses terintegrasi, yaitu memiliki pengertian sebagai suatu rentetan tindakan yang memengaruhi setiap kegiatan suatu entitas secara terus-menerus (*on going basis*). Sistem pengendalian bukanlah sesuatu yang ditambahkan pada kegiatan suatu entitas sehingga menjadi beban, melainkan telah menyatu dengan kegiatan entitas dan menjadi sangat efektif apabila dibangun di dalam infrastruktur entitas dan merupakan bagian integral dari esensi organisasi tersebut. Contoh, realisasi pembayaran atas kegiatan pembelian barang inventaris kantor baru dilakukan oleh bagian keuangan setelah dilakukannya verifikasi dokumen dan perbandingan antara penagihan yang disampaikan oleh pihak ketiga dengan laporan berita acara penerimaan barang inventaris dimaksud. Proses verifikasi dan perbandingan yang merupakan proses pengendalian menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari suatu prosedur kegiatan yang dilakukan oleh bagian keuangan.

2. Sistem pengendalian harus memperoleh dukungan dan peran serta manusia (manajemen dan pegawai) sehingga setiap orang harus tahu peran dan tanggung jawabnya serta keterbatasan kewenangannya. Inisiatif manajemen dan komunikasi oleh manajemen dan pegawai merupakan persyaratan penting dari suatu sistem pengendalian.
3. Perancangan suatu sistem pengendalian harus mengarah pada pencapaian tujuan entitas. Suatu entitas diadakan untuk suatu tujuan, misalnya unit kerja di sektor publik pada umumnya bertujuan untuk memberikan pelayanan dan dampak yang menguntungkan bagi kepentingan masyarakat. Contoh, lembaga pendidikan yang memberikan pelayanan penerimaan mahasiswa baru memiliki tujuan agar masyarakat yang hendak mendaftarkan anak-anak mereka dapat memperoleh pelayanan penerimaan yang murah, cepat, dan nyaman. Untuk itu, maka perancangan sistem pengendalian hendaknya memuat kebijakan dan prosedur penerimaan mahasiswa baru yang jelas, terkomunikasikan dengan efektif, memiliki jalur prosedur yang pendek (tidak bertele-tele), dan didukung oleh petugas yang ramah.
4. Perancangan suatu sistem pengendalian diarahkan untuk mengidentifikasi berbagai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan. Melalui pengidentifikasian risiko-risiko tersebut, dapat diciptakan suatu sistem pengendalian yang dapat mengurangi dan mencegah terjadinya serta dampak terjadinya risiko. Pengurusan ijazah misalnya, sering kali dihadapkan dengan risiko biaya-biaya administrasi yang tidak jelas, proses dan waktu yang panjang, serta berbagai persyaratan lain yang tidak resmi. Oleh karena itu, perancangan sistem pengendalian harus mempertimbangkan kebijakan dan prosedur pengendalian yang dapat mengurangi potensi terjadinya risiko di atas dan bahkan jika memungkinkan menghilangkan sama sekali potensi risiko tersebut.
5. Perancangan sistem pengendalian hendaknya memberikan kontribusi (manfaat) yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

Pengendalian manajemen dalam konteks pendidikan sendiri pada praktiknya bisa digunakan pada konteks peningkatan mutu pendidikan. Beberapa metode pengendalian di atas bisa diterapkan oleh manajemen lembaga pendidikan untuk meningkatkan basis layanannya serta praktik pendidikan yang diselenggarakannya. Meskipun demikian, pengendalian mutu akan membutuhkan penjelasan tersendiri di luar bahasan umum fungsi pengendalian dalam manajemen. Apa yang perlu diperhatikan dalam konteks operasionalisasi fungsi pengarahan dan pengendalian manajemen ini, khususnya untuk lembaga pendidikan tinggi adalah bahwa kedua fungsi manajemen ini akan berjalan semakin efektif jika lembaga pendidikan bersangkutan memiliki sosok pimpinan yang mengerti bagaimana caranya membuat segenap bawahannya bisa bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan itu sendiri. Selain itu, karena pengarahan dan pengendalian manajemen ini erat kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja manajemen lembaga secara keseluruhan, maka penggunaan suatu sistem informasi pengendalian yang baik, seperti integrasi sistem informasi akademik dengan sistem evaluasi kinerja dosen, akan sangat bermanfaat dan memudahkan pimpinan lembaga bersangkutan untuk menjalankan kedua fungsi manajemen yang dijelaskan sebelumnya.

D. Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Terdapat banyak sekali definisi dan pengertian yang diajukan tentang kepemimpinan. Meskipun begitu, semua definisi dan pengertian yang diajukan tersebut masih memiliki satu elemen pengertian yang sama, yakni kepemimpinan diartikan sebagai proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian suatu kinerja dan tujuan tertentu. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti arah tertentu sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengarahan orang lain menuntut adanya pengaruh dan atau kekuasaan tertentu yang dimiliki oleh seseorang

sehingga orang lain mau mengerjakan sesuai dengan apa yang diarahkan.

Orang yang memiliki keahlian memimpin atau kepemimpinan disebut dengan pemimpin atau pimpinan. Dalam dunia manajemen, seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif melakukan kerja perencanaan, koordinasi, percobaan, dan mengarahkan perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, unsur kepemimpinan merupakan bagian yang vital dari setiap perilaku seorang manajer dalam konteks manajemen sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, kepemimpinan sebagai sebuah praktik dan fungsi manajemen sendiri mencakup hal-hal sebagai berikut.

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, disebut juga dengan pemimpin atau dalam struktur organisasi disebut dengan atasan.
2. Adanya orang lain yang dipimpin atau biasa juga merujuk pada bawahan.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan memengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela.
5. Berlangsung berupa proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak maupun sedikit orang yang dipimpin.

Praktik kepemimpinan dalam sebuah organisasi bukanlah hal yang mudah. Ia membutuhkan tidak hanya kemampuan dan keterampilan tertentu dalam mengarahkan orang lain, tapi juga bakat, karisma, dan jiwa kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan bukan semata jabatan atau posisi tertentu sebagai efek struktural dalam praktik pengorganisasian, tapi juga suatu kondisi di mana seseorang memiliki hal-hal yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin. Pada salah satu literatur klasik tentang kepemimpinan, Ordway Tead (2004) misalnya mengemukakan beberapa kemampuan

dasar dan sifat-sifat yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin, di antaranya sebagai berikut.

1. **Energi jasmani dan mental;** pemimpin harus mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin, dan kesabaran.
2. **Kesadaran akan tujuan dan arah;** pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis ke mana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.
3. **Antusiasme;** pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.
4. **Keramahan dan kecintaan;** kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
5. **Integritas;** dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan keteladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
6. **Penguasaan teknis;** pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. **Ketegasan;** pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. **Kecerdasan;** kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat.
9. **Keterampilan mengajar;** pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.

10. **Kepercayaan;** para anggota yang dipimpin merasa bahwa mereka bisa mempercayakan diri mereka pada yang memimpin, di mana mereka dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

Dalam konteks manajemen pendidikan sendiri, keberadaan seorang pemimpin adalah hal yang wajib. Eksistensinya akan sangat berperan dalam membawa seluruh jajaran manajemen dan lini kerja lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Seorang pemimpin akan bertanggung jawab penuh untuk setiap keberhasilan dan kegagalan yang dialami lembaga pendidikan dalam penerapan setiap detail perencanaan kerja yang telah dibuat. Karena itu, kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan bukan saja harus memiliki berbagai sifat dan kemampuan dasar seperti disebutkan sebelumnya, tapi juga harus memiliki pemahaman yang utuh tentang manajemen pendidikan secara keseluruhan, serta bagaimana menerapkannya secara efektif selaras dengan kondisi dan kemampuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Tujuan utama dari kepemimpinan pendidikan sendiri adalah menyediakan arahan, bimbingan, dan berbagai bentuk fungsional dari kepemimpinan lainnya, agar setiap tindakan yang dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas manajemen lembaga pendidikan bisa berjalan dengan baik. Secara lebih terperinci, peran dan tujuan dari keberadaan seorang pemimpin dalam konteks manajemen pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan, seperti disebutkan Edward Sallis (2012) mencakup hal-hal berikut ini.

1. Menjadi visi bagi institusi.
2. Menunjukkan komitmen yang jelas terhadap peningkatan mutu pendidikan.
3. Memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan pesan-pesan pendidikan.
4. Memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan.
5. Memastikan bahwa suara masyarakat didengar oleh organisasi.
6. Memimpin pengembangan staf.

7. Menciptakan budaya produktif dan saling mendukung.
8. Memimpin inovasi di lembaga yang dipimpinnya.
9. Memastikan bahwa struktur organisasi memiliki tanggung jawab dan menyediakan delegasi maksimal selaras dengan pertanggungjawaban tersebut.
10. Memiliki komitmen untuk menghilangkan batasan-batasan artifisial yang menghalangi produktivitas kerja.
11. Membangun kelompok atau tim kerja yang efektif.
12. Mengembangkan mekanisme yang diperlukan untuk mengawasi dan mengevaluasi pencapaian.

Adapun fungsi dari kepemimpinan pendidikan sendiri, sama halnya dengan fungsi kepemimpinan pada umumnya, terutama fungsi-fungsi berikut:

1. **Fungsi Instruktif;** Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif, sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. **Fungsi konsultatif;** Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3. **Fungsi Partisipatif;** Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4. **Fungsi Delegasi;** Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang

pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. **Fungsi Pengendalian;** Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berbagai fungsi kepemimpinan tersebut, dalam konteks manajemen pendidikan, seperti halnya tujuan kepemimpinan pendidikan, akan lebih diarahkan dengan penekanan pada aspek-aspek krusial dari pendidikan itu sendiri. Apa yang penting dalam hal ini adalah bahwa kepemimpinan hanya akan berjalan dengan baik jika seluruh tujuan dan fungsi kepemimpinan tersebut juga dilaksanakan dengan baik. Lebih lanjut, berdasarkan rumusan awal tentang kepemimpinan, seorang pemimpin diyakini merupakan orang dengan kualitas lebih (superior) dibandingkan yang lain. Kalangan pemimpin adalah mereka dengan kemampuan lebih dalam merumuskan tindakan yang diperlukan, pengetahuan lebih dalam menimbang jalan apa yang mesti ditempuh untuk mencapai tujuan, kuat, ulet, dan tentu saja memiliki pandangan jauh ke depan dibandingkan orang-orang yang dipimpinnya. Kalangan pemimpin ini biasanya merupakan golongan minoritas, namun memegang kunci penting bagi keberhasilan mayoritas. Mengingat urgennya peran seorang pemimpin ini, maka pemahaman akan karakteristik dan juga model-model kepemimpinan itu sendiri jelas diperlukan.

Manning dan Curtis (2000) dalam hal ini menyatakan bahwa setidaknya ada sepuluh kualitas yang menandai karakteristik seorang pemimpin yang baik. Sepuluh kualitas tersebut, adalah sebagai berikut.

1. **Vision**; seorang pemimpin harus memiliki indra yang kuat akan suatu tujuan.
2. **Ability**; seorang pemimpin harus tahu pekerjaan yang akan dikerjakan atau akan kehilangan rasa hormat.
3. **Enthusiasm**; merupakan bentuk dari persuasi yang menyebabkan orang lain menjadi tertarik dan mau menerima apa yang akan dilakukan seorang pemimpin.
4. **Stability**; seorang pemimpin harus mengerti dunianya sendiri dan bagaimana itu berhubungan dengan dunia orang lain.
5. **Concern of others**; Pemimpin tidak seharusnya meremehkan bawahan atau memperlakukan mereka seperti mesin. Pemimpin harus peduli akan kesejahteraan bawahan.
6. **Self-confidence**; kepercayaan diri merupakan salah satu kemampuan yang memberikan seorang pemimpin kekuatan dari dalam dirinya untuk mengatasi tugas-tugas yang sulit.
7. **Persistence**; seorang pemimpin harus punya kendali dan determinasi untuk tetap mengerjakan tugas-tugas yang sulit hingga tugas-tugas tersebut terselesaikan.
8. **Vitality**; meskipun ada semangat kemauan, kekuatan dan stamina sangat diperlukan dalam memenuhi tugas-tugas kepemimpinan.
9. **Charisma**; karisma merupakan kualitas spesial seseorang yang membuat orang lain tertarik dan membuat mereka untuk mengikuti.
10. **Integrity**; kualitas yang paling penting dari kepemimpinan adalah integritas, selain itu diartikan sebagai kejujuran, kekuatan dari karakter dan keberanian.

Senada dengan itu, Beach dan Reinhartz (2004) juga mengidentifikasi beberapa karakteristik kepemimpinan yang berkualitas, di antaranya sebagai berikut.

1. Memiliki kemampuan untuk menciptakan budaya organisasi yang akan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya. Dengan kemampuan tersebut, seorang pemimpin dapat memengaruhi persepsi, pandangan, dan cara kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

2. Memiliki kemampuan mempergunakan kecakapan interpersonal dalam rangka membangun kepercayaan dan kerja sama dengan pihak lain. Kecakapan interpersonal yang dimaksud adalah kecakapan dalam membina hubungan atau bersosialisasi dengan orang lain.
3. Memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan dan menyampaikan misi, tujuan, dan strategi-strategi. Kemampuan berkomunikasi bukan hanya berupa kemampuan menyampaikan informasi dan ide-ide kepada orang lain atau bawahan, tetapi juga kemampuan memahami apa yang disampaikan. Sebesar apa pun ide yang dimiliki tetapi jika tidak dipahami orang lain, maka tidak akan berarti apa-apa.
4. Memiliki kemampuan untuk menunjukkan integritas pribadi serta tanggung jawab dalam berinteraksi dengan pihak lain. Pemimpin yang memiliki integritas dan tanggung jawab yang tinggi akan menumbuhkan kepercayaan, baik dari bawahan maupun rekan-rekan kerjanya.
5. Memiliki kemampuan mendiagnosis permasalahan, memilih prosedur berdasarkan pertimbangan yang wajar serta kemungkinan risiko yang ditimbulkannya.
6. Memiliki kemampuan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin tidak akan pernah bisa bekerja sendiri, ia hanya akan disebut pemimpin saat ia bersama anggota kelompok yang dipimpinnya, karena itu seorang pemimpin harus mampu membangun kerja sama dalam organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, dengan semakin kompleks dan beragamnya kehidupan pada saat ini, pemimpin organisasi juga perlu membina hubungan dengan organisasi lainnya.

Berbagai karakteristik kepemimpinan di atas, adalah ciri-ciri yang umumnya diharapkan dari seorang pemimpin. Dalam konteks manajemen pendidikan, karakteristik kepemimpinan tersebut di atas juga berlaku, namun dengan beberapa penekanan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan fokus utama dari praktik manajemen pendidikan

itu sendiri. Pemimpin yang baik, dalam hal manajemen pendidikan, setidaknya harus memiliki penekanan pada beberapa hal berikut ini.

1. Komitmen utuh pada upaya-upaya peningkatan dan pengembangan mutu organisasi, baik mutu layanan manajemen maupun mutu proses pendidikan.
2. Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan.
3. Upaya perbaikan berkelanjutan dan penataan organisasi yang produktif.
4. Inovasi dan pengembangan budaya kreatif di lingkungan organisasi.
5. Pengawasan dan pengendalian baik secara internal maupun eksternal.
6. Pembinaan *mutual relationship* dengan berbagai pihak dalam upaya pembelajaran, *benchmarking*, dan kerja sama.
7. Penciptaan dan distribusi pengetahuan ke dalam seluruh level organisasi.

Berbagai karakteristik di atas menjadi tuntutan kedirian utama dari seorang pemimpin dalam konteks manajemen pendidikan. Pemimpin lembaga pendidikan, dengan demikian, tidak boleh semata mendelegasikan tugas-tugas peningkatan manajemen pendidikan pada bagian tertentu saja dari organisasinya, ataupun kepada bawahannya, melainkan ia dituntut untuk terlibat langsung dan menunjukkan komitmennya secara nyata dalam upaya peningkatan pendidikan tersebut.

Ada banyak teori kepemimpinan yang sudah dicetuskan oleh para ahli. Namun, dalam sejarahnya teori-teori kepemimpinan ini banyak mendapatkan pengaruh dari penelitian yang dilakukan oleh Galton (1879) tentang latar belakang orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan perihal kepemimpinan berdasarkan warisan (teori orang-orang terkemuka). Perspektif yang berbeda kemudian muncul yang menyatakan bahwa seorang pemimpin besar pada dasarnya dihasilkan secara spasio-temporal (teori kepemimpinan situasional). Dalam

hal ini, terdapat dua hipotesis yang dikembangkan para ahli tentang kepemimpinan, yakni: a) keberadaan dan kualitas pemimpin serta kepemimpinan yang dibawanya sangat bergantung pada kelompok yang dipimpinnya, dan b) keberhasilan seorang pemimpin dalam mengatasi sebuah persoalan di masa kini atau dalam situasi tertentu, merupakan hasil pembelajaran atas cara kepemimpinan terdahulu dalam mengatasi persoalan tersebut.

Dua teori awal ini dalam kelanjutannya dianggap tidak mampu merangkum dinamika kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kalangan pemimpin dalam suatu lingkungan sosial, terutama dalam hal interaksi antara individu dengan lingkungan atau komunitasnya. Karena itu, muncul kemudian kajian-kajian baru tentang pemimpin dan kepemimpinan. Dengan kata lain, teori tentang kepemimpinan ini berkembang menjadi sangat banyak jumlahnya. Terry dalam Berliana (2006) misalnya, merumuskan 6 teori kepemimpinan yang mencakup: (1) *the situational theory*; (2) *the personal-behaviour theory*; (3) *the supportive theory*; (4) *the sociological theory*; (5) *the psychological theory*; (6) *the autocratic theory*. Ada juga Stogdill dan Bernard yang merumuskan teori kepemimpinan yang meliputi: (1) *traits theory*; (2) *environmental theory*; (3) *personal situation theory*; (4) *interaction-expectation theory*; (5) *humanistic theory*; (6) *exchange theory*. Rumusan pengelompokan lainnya berasal dari John Adair yang menyatakan bahwa teori kepemimpinan mencakup 3 kelompok utama, yaitu: (1) *ancangan kualitas*, yang mendasarkanancangannya terhadap kelebihan dan ciri-ciri tertentu yang dimiliki seorang pemimpin; (2) *ancangan situasional*, yaitu berpendirian bahwa situasi tertentu dapat membentuk kepemimpinan seseorang; (3) *ancangan kelompok*, yang memandang bahwa kepemimpinan seseorang itu lahir dari kebutuhan kelompok.

Terdapat beberapa subjek utama perdebatan dari beragam teori tentang kepemimpinan ini, seperti apakah seorang pemimpin itu harus memiliki sifat bawaan dari lahir atautakah ia bisa dibentuk melalui pendidikan dan pengalaman. Subjek lainnya adalah bagaimana kita bisa mengetahui efektivitas seorang pemimpin, bagaimana cara

mengukurnya, dan bagaimana dampak dari kepemimpinan terhadap variabel tertentu dari manajemen organisasi itu sendiri, seperti kepuasan pelanggan, motivasi kerja karyawan, produktivitas pekerja, kinerja organisasi, dan sebagainya. Beberapa studi yang dilakukan berikutnya, dalam mencermati banyaknya teori tentang kepemimpinan ini kemudian adalah studi tentang pengelompokan teori-teori kepemimpinan. Mar'at (1985) misalnya, mengelompokkan hasil studi tentang kepemimpinannya yang mencakup: (1) kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok; (2) kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibatnya; (3) kepemimpinan sebagai seni memengaruhi orang lain; (4) kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh; (5) kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku; (6) kepemimpinan sebagai bentuk persuasi; (7) kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan; (8) kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan; (9) kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi; (10) kepemimpinan sebagai pembeda peran; (11) kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Meskipun demikian, terlepas dari berbagai perspektif dan klasifikasi yang berbeda tentang kepemimpinan tersebut, kita pada dasarnya bisa merangkum tema perdebatan utama tentang asal kepemimpinan ini sebagai berikut.

1. Kalangan penganut pendekatan behavioristik memandang bahwa kepemimpinan adalah kualitas yang dapat dilatih dan dipelajari, yang berarti setiap orang bisa menjadi pemimpin jika ia mau belajar dan mengembangkan kemampuan dirinya untuk hal tersebut.
2. Kalangan penganut pendekatan sifat bawaan meyakini bahwa kepemimpinan itu ada dalam diri individu sejak lahir. Jika seseorang tidak dapat memimpin, maka itu berarti ia memang tidak terlahir dengan sifat-sifat seorang pemimpin. Kondisi ini tidak bisa diubah meskipun seseorang sudah melatih dirinya sedemikian rupa.
3. Kalangan yang menganut pendekatan situasional, meyakini bahwa kepemimpinan merupakan gabungan dari dua pendekatan tersebut. Seseorang yang memiliki bakat bawaan sebagai pemimpin hanya akan bisa menjadi pemimpin jika bakat atau sifat tersebut dilatih dengan baik dan mendapatkan dukungan dari lingkungannya.

Studi-studi yang berfokus pada upaya memahami asal muasal kepemimpinan dan studi-studi pengelompokan teori-teori kepemimpinan ini tentu saja dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman kita tentang kepemimpinan. Jumlah teori dan konsepsi yang sangat banyak dan beragam jika tidak dikelompokkan pendekatan yang digunakannya justru akan menambah kompleksitas, namun tidak menambah pemahaman yang ada.

Selain teori-teori tentang kepemimpinan ini, terdapat juga studi tentang gaya kepemimpinan, sebagai kajian derivatif dari teori-teori yang ada. Beberapa gaya kepemimpinan yang bisa diangkat di sini di antaranya adalah gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Fielder (1971) berdasarkan teori kontingensi situasionalnya, yaitu: *Pertama*, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan). Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan di antara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja; dan *Kedua*, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

Gaya kepemimpinan yang lain adalah gaya kepemimpinan yang dapat disimpulkan dari teori jalan kecil-tujuan (*the path-goal theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1996), yang mencakup hal-hal berikut ini.

1. **Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil** (*achievement-oriented leadership*). Sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepercayaan dan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.
2. **Gaya kepemimpinan direktif** (*directive leadership*). Gaya ini merujuk pada para pemimpin yang berusaha memandu setiap anggotanya untuk mengenali tugas mereka sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. **Gaya kepemimpinan partisipatif** (*participative leadership*). Gaya kepemimpinan yang mengutamakan pentingnya komunikasi dan konsultasi antara pimpinan dan anggota dalam membuat sebuah keputusan.
4. **Gaya kepemimpinan suportif** (*supportive leadership*). Gaya kepemimpinan yang sangat memperhatikan setiap detail ekspektasi bawahan dan mendorong mereka untuk sukses dalam pekerjaan mereka.

Pendapat lainnya adalah konsep kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu: (1) pemimpin itu sendiri; (2) bawahan; serta (3) situasi di mana proses kepemimpinan tersebut dijalankan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:

$$k = f(p, b, s)$$

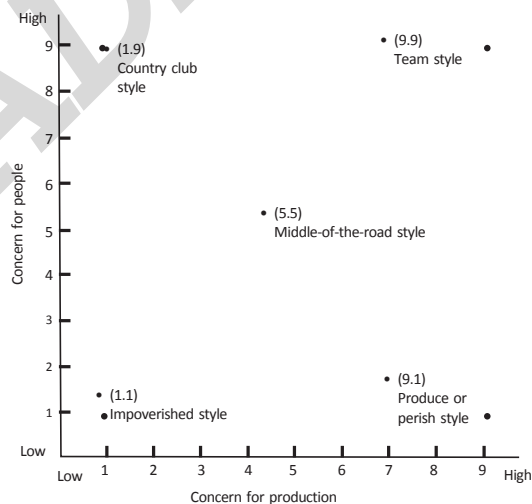
Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung pada para

pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu memengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang memengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan lainnya yang dapat diangkat adalah gaya kepemimpinan dari Robert Blake dan Jane Mouton. Gaya kepemimpinan ini dikembangkan dari *managerial grid* model yang dibuat oleh Blake-Mouton (1964) yang mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan berdasarkan tingkatan perhatian pada orang (*concern for people*) dan fokus pada produksi (*concern for production*), seperti tergambar berikut.

Bagan 3.1 Managerial Grid Blake-Mouton



Sumber: Blake, R.; Mouton, J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. 1964

Model kepemimpinan di atas memuat dua grid dengan sumbu X yang mengindikasikan tingkat perhatian pada orang (*concern for people*), setiap sumbu memiliki tingkat nilai dari 1 (rendah) sampai 9 (tinggi). Model ini akan menghasilkan gaya kepemimpinan sebagai berikut.

1. **The indifferent** (1.1); gaya ini melambangkan keberadaan seorang pemimpin yang memiliki tingkat perhatian yang rendah baik pada orang maupun pada persoalan produksi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini biasanya adalah kalangan pemimpin yang berusaha "mencari aman" untuk dirinya sendiri. Gaya kepemimpinan ini jarang sekali menghasilkan keputusan-keputusan inovatif.
2. **The accommodating** (1.9); gaya ini melambangkan pemimpin yang memiliki tingkat perhatian yang tinggi pada orang, namun kefokusannya yang rendah pada produksi. Pemimpin dengan gaya ini biasanya terus berusaha untuk membuat nyaman para pekerja dan bawahannya, dengan harapan mereka akan meningkatkan kinerjanya. Hasil dari gaya kepemimpinan seperti ini biasanya akan terdapat suasana kerja yang akrab dan hangat, namun kurang produktif.
3. **The dictatorial** (9.1); gaya kepemimpinan yang berusaha untuk mengontrol dan mendominasi. Pemimpin dengan gaya ini memiliki perhatian yang tinggi terhadap produksi, dan fokus yang rendah terhadap karyawan. Biasanya pemimpin dengan gaya ini tidak mementingkan kebutuhan karyawan, mereka hanya menyediakan fasilitas gaji yang cukup dan berharap kinerja karyawan meningkat. Aspek-aspek personal lainnya tidak menjadi perhatian mereka. Gaya seperti ini biasa digunakan kalangan pemimpin di saat menghadapi krisis.
4. **The status quo** (5.5); adalah gaya kepemimpinan yang memiliki nilai seimbang antara tingkat perhatian terhadap karyawan dan produksi. Pemimpin dengan gaya ini berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.
5. **The sound** (9.9); pada gaya ini, perhatian terbesar diberikan baik pada karyawan maupun pada produksi. Para pemimpin dengan

gaya ini berusaha untuk menumbuhkan kerja sama, kekompakan, dan komitmen di antara karyawan. Metode ini juga menjadi pilihan bagi para pemimpin untuk membangun kesadaran konstruktif pada karyawan.

6. **The opportunistic;** Pemimpin dengan gaya ini tidak memiliki titik nilai yang pas pada grid. Mereka biasanya mengadopsi segala jenis tindakan yang bisa menghasilkan keuntungan pribadi, baik dengan cara membangun kedekatan dengan karyawan, maupun mementingkan produksi.
7. **The paternalistic;** gaya ini ditambahkan ke dalam grid sebelum tahun 1999. Gaya ini biasanya diletakkan pada titik antara (1.9) dan (9.1) dalam grid. Para pemimpin yang menggunakan gaya ini biasanya bersifat suportif, namun tidak memiliki keberanian untuk melakukan hal-hal baru.

Berbagai gaya kepemimpinan di atas, seperti dijelaskan Siagian (1997) dalam praktiknya akan menghasilkan berbagai tipe kepemimpinan yang akan mewarnai kepemimpinan seseorang. Dalam hal ini, setidaknya terdapat lima tipe kepemimpinan yang secara umum mewarnai kepemimpinan seseorang, yaitu:

1. **Tipe Otokratis.** Pemimpin dengan tipe ini pada dasarnya adalah pemimpin yang memiliki karakteristik berikut: (a) organisasi atau komunitas yang dipimpinnya dianggap sebagai hak milik pribadi yang bisa digunakan untuk apa pun; (b) tujuan pribadi sering kali dianggap sebagai tujuan bersama; (c) memandang sebelah mata terhadap bawahan atau menganggap mereka hanyalah alat yang bisa digunakan untuk kepentingan pribadinya; (d) sangat mengandalkan kekuasaan yang dipegangnya secara formal; (e) pemimpin tipe otokratis ini dalam menjalankan kepemimpinannya sering kali menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan (koersif) dan meyakini bahwa hukuman merupakan metode paling efektif untuk mengarahkan anggota-anggotanya agar tidak melakukan hal yang melenceng dari tujuan bersama.

2. **Tipe Militeristik.** Pemimpin dengan tipe militeristik ini tentu bukan berarti pemimpin tersebut selalu berasal dari organisasi militer. Pemimpin tipe ini merupakan pemimpin dengan karakteristik berikut: (a) komando merupakan sistem perintah yang sering digunakan untuk menjalankan tindakan anggota-anggotanya; (b) terdapat hierarki jabatan atau rantai komando dan menggunakan hierarki jabatan tersebut sebagai cara untuk mendapatkan kepatuhan anggota-anggotanya; (c) dalam kepemimpinannya lebih menyenangi suasana formal dan kaku; (d) disiplin adalah hal paling utama yang diterapkan secara ketat sehingga terkadang menutup peluang untuk terjadinya inovasi dan kreativitas dari anggota; (e) tipe pemimpin ini sering kali bersifat tertutup terhadap kritik, sebab hal itu dianggap dapat mencederai wibawa kepemimpinan.
3. **Tipe Paternalistis.** Tipe paternalistis ini merupakan tipikal pemimpin dengan karakteristik-karakteristik berikut: (a) menganggap dirinya sebagai sosok sentral dari komunitas yang dipimpinnya, dan anggota-anggotanya adalah anak-anak yang mesti dilindunginya dan diarahkan agar tidak melenceng ataupun melakukan kesalahan; (b) jarang memberikan kesempatan ataupun wewenang bahkan tidak mempercayai bawahannya untuk mengambil suatu keputusan karena mereka baginya hanyalah kumpulan orang yang tidak mengerti apa-apa; (c) kepemimpinan yang dijalankannya membuat para bawahan sulit untuk mengeluarkan kreativitas ataupun inovasi dalam kerja, karena sang pemimpin tidak membuka peluang untuk hal tersebut.
4. **Tipe Karismatik.** Pemimpin karismatik pada dasarnya adalah pemimpin yang memiliki daya dan kekuatan sehingga orang lain mengikuti dan patuh terhadap petunjuk dan arahnya. Karisma dalam diri seseorang adalah hal yang tidak bisa dijelaskan secara utuh oleh para ahli hingga saat ini. Ia sering kali dianggap sebagai bawaan seseorang secara personal, sebagai kemampuan untuk menundukkan orang lain, meskipun terkadang tidak melulu rasional. Pemimpin karismatik bahkan tidak bisa diukur dari kekayaan yang dimilikinya, ataupun kecakapan dalam kepemimpinannya. Pemimpin karismatik

sering kali lahir sebagai gabungan dari bakat, kepribadian, gaya, hingga keteguhan seseorang dalam memegang keyakinan yang mendasari kepemimpinannya.

5. **Tipe Demokratis.** Tipe pemimpin yang terakhir ini merupakan tipikal pemimpin yang dianggap paling cocok untuk saat ini. Masyarakat modern pada dasarnya adalah masyarakat yang menganggap bahwa demokrasi merupakan satu-satunya pilihan rasional yang bisa merangkum dan mengakomodasi kebutuhan, kepentingan, dan hajat mereka dalam sebuah kehidupan bersama. Karena itu, pemimpin demokratis dianggap sebagai pemimpin yang cocok untuk masyarakat dan organisasi modern. Kepemimpinan demokratis ini bertolak dari keyakinan bahwa manusia pada dasarnya secara alamiah memiliki kesamaan. Manusia memiliki hak, peluang, dan kewajiban masing-masing dalam kehidupan bersama. Tidak ada seorang pun yang boleh merenggut atau melanggar batas hak dan kewajiban orang lain, karena mereka semua setara dalam derajat. Kepemimpinan pada akhirnya merupakan satu pranata masyarakat yang dihadirkan untuk menjaga keseimbangan kehidupan bersama, di mana masing-masing pribadi memiliki kepentingan yang harus dibatasi agar tidak merusak keseimbangan. Pemimpin demokratis ini pada kelanjutannya adalah pemimpin yang terbuka terhadap kritik dari anggota-anggotanya, karena ia menyadari bahwa kepemimpinan yang dijalankannya merupakan amanat anggota yang suatu saat bisa lepas dan digantikan oleh orang yang lebih kompeten dari dirinya. Kerja sama dan *teamwork* serta kepercayaan satu sama lain merupakan modalitas komunal yang terus dijaga oleh pemimpin demokratis ini. Ringkasnya, tipe pemimpin ini merupakan tipe kepemimpinan yang paling diyakini mampu merangkum harapan masyarakat modern.

Beragam perspektif dan diskursus tentang kepemimpinan yang meliputi gaya, tipologi, model, hingga syarat-syarat menjadi pemimpin yang efektif, baik dalam lingkup organisasi, maupun dalam lingkungan komunal (sosial, bangsa) ini juga dapat dicermati pada lembaga

pendidikan. Berbagai kualitas kepemimpinan terkait sifat, gaya, dan tipe seseorang dalam memimpin ini tidak bersifat mutlak, karena bisa saja dua kualitas, dua gaya, atau tiga tipe terdapat pada satu individu pemimpin. Pemimpin yang karismatik bisa saja juga menyandang kualitas demokratis dalam dirinya. Bagaimanapun, manusia adalah makhluk yang unik dan tidak selalu bisa dibatasi dalam satu definisi tertentu. Seorang pemimpin yang baik pada hari ini, bisa saja menjadi korup di masa mendatang. Begitu juga sebaliknya meskipun jarang terjadi. Karena itu, akan lebih baik jika kepemimpinan ini tidak menjadi satu-satunya faktor di mana organisasi bergantung. Harus ada sistem dan regulasi yang tetap menjamin berjalannya fungsi manajemen meskipun pemimpin tidak hadir di dalamnya. Namun hal ini bukan berarti bermaksud meniadakan fungsi kepemimpinan dalam organisasi itu sendiri. Sebab, keberadaan seorang pemimpin justru tetap menjadi keniscayaan agar seluruh elemen organisasi bisa berjalan dan ada yang mengawasi.

Pertanyaannya kemudian adalah, apa tugas dan fungsi dari seorang pemimpin dalam organisasi? Kepemimpinan pada dasarnya dijalankan sebagai salah satu bentuk dari pranata kehidupan sosial untuk mengatur kehidupan bersama. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan ini diadakan sebagai salah fungsi manajemen agar organisasi tersebut berjalan dengan baik. Pada titik ini, bahasan tentang fungsi kepemimpinan tidak pernah terlepas dari bahasan tentang fungsi manajemen secara keseluruhan. Jika fungsi-fungsi manajemen dalam sebuah organisasi meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan lainnya, maka keberadaan seorang pemimpin dan tugas kepemimpinan yang diembannya juga terkait dengan fungsi-fungsi tersebut secara umum. Namun, perlu diingat bahwa pemimpin dalam melaksanakan tugas manajerialnya tidak pernah terlepas dari keberadaan dan sokongan dari bawahan atau anggota-anggotanya. Keberhasilan seorang pemimpin dengan demikian tidak hanya ditentukan oleh kecakapannya dalam melaksanakan tugas, tetapi juga kemampuan para anggota dan

bawahannya dalam menerjemahkan setiap arahan dan terutama visi sang pemimpin.

Secara lebih terperinci, tugas pokok seorang pemimpin dalam lingkup organisasi, antara lain mencakup hal-hal berikut ini.

1. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup:
 - a. Perencanaan (*planning*).
 - b. Pengorganisasian (*organizing*).
 - c. Pengarahan (*directing*).
 - d. Pengendalian (*controlling*).
 - e. Kepemimpinan (*leadership*).
2. Menggerakkan dan memotivasi anggota-anggotanya untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
3. Memberikan visi yang jelas bagi organisasi secara keseluruhan.
4. Menciptakan iklim dan budaya kerja yang mendukung pada tercapainya tujuan.
5. Menjadi orang yang pertama dalam hal pertanggungjawaban dan hubungan dengan pihak luar.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah peran yang berisikan tanggung jawab yang berat. Ia tidak semata sebuah jabatan untuk bertindak semauanya dalam mengarahkan dan memerintahkan suatu tugas pada orang lain. Kepemimpinan justru membuat siapa pun yang dipercaya untuk menjalankannya harus siap menjadi orang yang pertama dalam melakukan tindakan. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan sangat menentukan kualitas para anggotanya. Hal ini nantinya akan sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai kelanjutan atas pembicaraan mengenai peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi ini mencakup hal-hal berikut ini.

1. Fungsi yang berkaitan dengan hubungan antarmanusia; Pada fungsi yang pertama, seorang pemimpin pada dasarnya bertanggung jawab untuk membina keharmonisan dan kelancaran komunikasi,

baik antara dirinya dengan para karyawan yang dipimpinnya, maupun hubungan komunikatif antarpekerja atau karyawan itu sendiri. Untuk mewujudkan hal ini, seorang pemimpin paling tidak dituntut untuk dapat menciptakan iklim dan budaya kerja yang baik dalam organisasi, agar para karyawan yang menjadi bawahannya dapat saling berinteraksi satu sama lain. Ini penting dalam membentuk kerja sama dan kesatuan kerja yang efektif guna mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mengerti dasar-dasar pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ia bahkan harus bisa mengelola setiap bentuk konflik atau pertentangan yang terdapat dalam organisasi, untuk kemudian diberdayakan menjadi sarana kompetisi antarkaryawan. Pemimpin yang baik, pada titik ini dapat merangkul segala bentuk perbedaan yang dibawa oleh para karyawannya yang secara alamiah memiliki beragam karakteristik diri, bawaan kultural, dan kepentingan pribadi.

2. Fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan urusan produksi atau pekerjaan. Pada fungsi kedua ini, seorang pemimpin sejatinya adalah orang yang harus mampu menggerakkan setiap bentuk tindakan yang terdapat dalam organisasi menjadi tindakan yang memberikan nilai positif pada peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Ia harus bisa memastikan bahwa tidak ada satu pun pekerjaan yang tidak diselesaikan oleh bawahannya. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan yang kedua ini mutlak diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi yang bersifat riil dan objektif.

Fungsi kepemimpinan dari tinjauan lain adalah fungsi kepemimpinan yang berhubungan langsung dengan situasi sosial orang-orang yang dipimpinnya. Dalam hal ini Hadari Nawawi (1995), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yang mencakup:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Dua dimensi tentang fungsi kepemimpinan ini jika diderivasikan secara lebih operasional, maka kita dapat menemukan lima fungsi pokok kepemimpinan, seperti disebutkan oleh Nawawi (1995), sebagai berikut.

1. **Fungsi Instruktif;** Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. **Fungsi konsultatif;** Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
3. **Fungsi Partisipasi;** Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4. **Fungsi Delegasi;** Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. **Fungsi Pengendalian;** Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berbagai jenis tugas dan fungsi kepemimpinan ini bisa saja memiliki perbedaan antara satu pemimpin dengan yang lainnya, bergantung pada konteks organisasi dan bidang yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan sendiri, seorang kepala sekolah akan memiliki perbedaan detail tugas dengan seorang pimpinan perguruan tinggi (Rektor). Keduanya mungkin akan memiliki fungsi manajerial yang secara esensial sama, namun cakupan organisasi dan lingkup tujuannya yang berbeda, maka detail tugasnya pun akan berbeda. Selain itu, karena lembaga pendidikan adalah lembaga publik yang bertugas untuk memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat luas, maka ada regulasi dan peraturan perundang-undangan yang sudah mengatur tata kelola ataupun tugas dan kewajiban dari masing-masing unsur lembaga pendidikan tersebut. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi misalnya, disebutkan bahwa tanggung jawab dan kewenangan pemimpin perguruan tinggi ini meliputi hal-hal berikut ini.

1. Menyusun statuta beserta perubahannya untuk diusulkan kepada Menteri setelah mendapat persetujuan organ perguruan tinggi.
2. Menyusun dan/atau mengubah rencana pengembangan jangka panjang.
3. Menyusun dan/atau mengubah rencana strategis 5 (lima) tahun.
4. Menyusun dan/atau mengubah rencana kerja dan anggaran tahunan (rencana operasional).
5. Mengelola pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana kerja dan anggaran tahunan.

6. Mengangkat dan/atau memberhentikan pimpinan unit kerja di bawah pemimpin perguruan tinggi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
7. Menjatuhkan sanksi kepada sivitas akademika dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran terhadap norma, etika, dan/atau peraturan akademik berdasarkan rekomendasi senat.
8. Menjatuhkan sanksi kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
9. Membina dan mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan.
10. Menerima, membina, mengembangkan, dan memberhentikan mahasiswa.
11. Mengelola anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
12. Menyelenggarakan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, yang mendukung pengelolaan tridarma perguruan tinggi, akuntansi dan keuangan, kepersonaliaan, kemahasiswaan, dan kealumnian.
13. Menyusun dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan tridarma kepada menteri.
14. Mengusulkan pengangkatan profesor kepada menteri.
15. Membina dan mengembangkan hubungan dengan alumni, pemerintah, pemerintah daerah, pengguna hasil kegiatan tridarma perguruan tinggi, dan masyarakat.
16. Memelihara keamanan, keselamatan, kesehatan, dan ketertiban kampus serta kenyamanan kerja untuk menjamin kelancaran kegiatan tridarma perguruan tinggi.
17. Tugas lain sesuai kewenangan.

Tanggung jawab dan kewenangan seorang pemimpin lembaga pendidikan tinggi ini bisa saja mendapatkan penambahan pada masing-masing lembaga pendidikan tinggi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan lembaga pendidikan tinggi bersangkutan,

ataupun berdasarkan jabaran poin-poin yang terdapat pada peraturan tersebut. Meskipun demikian, semua itu bukan saja harus merujuk pada peraturan yang ada, tapi juga harus berdasarkan pada kebutuhan lembaga pendidikan tinggi sejauh ia bisa mendukung pada peningkatan kinerja manajemen dan lembaga secara keseluruhan.

E. Penganggaran dan Pembiayaan Pendidikan

Penganggaran dan pembiayaan pada dasarnya tidak termasuk dalam kategori fungsional manajemen secara umum. Meskipun demikian, dalam konteks manajemen pendidikan, penganggaran dan pembiayaan ini merupakan hal yang esensial untuk kelancaran penyelenggaraan pendidikan, maka ia perlu dimasukkan sebagai bahasan dari operasionalisasi fungsi manajemen. Lebih dari itu, berbagai regulasi dan peraturan tentang penyelenggaraan lembaga pendidikan sendiri, khususnya lembaga pendidikan tinggi, sudah memuat perihal pembiayaan pendidikan ini.

Penganggaran dan pembiayaan adalah dua istilah yang tidak dapat dipisahkan. Jika penganggaran merujuk pada perumusan rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, maka pembiayaan adalah pengelolaan segala proses keuangan untuk berbagai macam kegiatan yang ada demi pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dalam rancangan kegiatan tersebut. Kedua hal ini saling berhubungan, di mana satuan angka yang tertera pada rumusan anggaran akan mendapatkan implementasinya pada praktik pembiayaan. Dalam konteks manajemen sendiri, kedua fungsi ini terkait erat dengan manajemen keuangan sebuah lembaga atau organisasi.

Proses penganggaran adalah suatu proses penyusunan rencana secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Satuan waktu ini adalah tahun berlakunya anggaran, yang bisa jadi berbeda-beda antara satu

organisasi dengan organisasi lainnya. Seperti halnya perencanaan, fungsi penganggaran juga memiliki unsur ramalan tentang kegiatan di masa depan, namun tingkat implementasinya lebih besar daripada perencanaan. Dalam hal ini, kalangan manajemen puncak sebuah organisasi akan menyusun cetak biru tentang kondisi yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Cetak biru bisa berupa program jangka panjang, yaitu pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dan sebagainya. Manajemen sebuah organisasi kemudian akan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk setiap program yang disusunnya. Pada titik inilah anggaran dibutuhkan, terutama agar rencana kerja yang dibuat bisa menjadi *visible*, rasional, terukur. Dengan kata lain, adanya penganggaran akan menjamin terlaksananya program tersebut karena adanya taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja yang sudah dibuat sebelumnya.

Penyusunan suatu anggaran dalam konteks manajemen organisasi secara umum pada dasarnya harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut, di antaranya sebagai berikut.

1. Adanya keterlibatan manajemen organisasi.
2. Adanya kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi aktual organisasi.
3. Adanya pertanggungjawaban keuangan.
4. Berorientasi pada tujuan yang sudah ditetapkan.
5. Adanya komunikasi dengan masing-masing bagian dalam organisasi.
6. Adanya ekspektasi yang realistis.
7. Terdapat rancangan waktu penggunaan yang rasional.
8. Dapat diaplikasikan secara fleksibel.
9. Adanya sanksi jika terjadi penyalahgunaan.

Tujuan utama dari fungsi penganggaran atau anggaran dalam sebuah organisasi adalah untuk membantu manajemen organisasi dalam melaksanakan seluruh rencana kerja yang ada. Anggaran dalam

hal ini akan memberikan informasi terkait sumber daya yang dimiliki yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pengambilan putusan yang ada. Adapun manfaat dari praktik penganggaran ini adalah ia dapat membantu manajemen dalam menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara maksimal sesuai dengan kebutuhan yang ada. Anggaran juga dapat menjadi perangkat untuk menilai pelaksanaan suatu kegiatan atau program kerja serta kinerja dari masing-masing bagian dalam organisasi bersangkutan.

Penyusunan anggaran memerlukan peran serta dari semua unsur organisasi. Pihak manajemen puncak tidak bisa begitu saja menentukan angka tanpa sebelumnya ada komunikasi dengan masing-masing bagian dalam organisasi terkait rencana kerja dan kebutuhan operasional mereka. Karena itu, proses penyusunan anggaran ini, terutama jika dilihat dari pola partisipasi dalam penyusunannya, dapat dibagi menjadi tiga jenis pendekatan. Ketiga jenis pendekatan itu adalah sebagai berikut.

1. **Pendekatan *Top-Down Budget***; dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen puncak organisasi atau pimpinan untuk kemudian disosialisasikan pada level manajemen yang lebih rendah. Dengan kata lain, manajemen puncak akan mengambil peran lebih besar dalam penyusunan anggaran.
2. **Pendekatan *Bottom-Up Budget***; pada pendekatan ini proses penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen yang lebih rendah untuk kemudian diajukan kepada manajemen puncak. Dengan kata lain, manajemen lebih rendah lebih memiliki peran aktif dalam penyusunan anggaran dibandingkan manajemen puncak. Pendekatan ini dimulai dari tingkat dasar atau tingkat operasional anggaran individual manajer kemudian dimasukkan ke dalam anggaran keseluruhan perusahaan, anggaran manajer kemudian ditinjau, disesuaikan dan disetujui oleh manajemen puncak. Pendekatan *bottom up* ini sangat bermanfaat bila para manajernya sangat inovatif, dalam hal ini para manajer mengetahui apa yang harus dicapai, dan mengetahui wilayah permasalahan yang perlu diperbaiki.

3. **Pendekatan Gabungan Interaksi;** dalam pendekatan ini, baik atasan maupun bawahan terlibat secara aktif dalam menetapkan anggaran yang terbaik bagi organisasi. Anggaran disusun oleh tiap-tiap manajer unit usaha dengan berpedoman pada tujuan strategi dan kebijakan organisasi yang dibuat oleh manajemen puncak.

Secara umum, suatu anggaran biasanya disusun oleh komite anggaran. Komite anggaran ini beranggotakan para manajer pelaksana dan manajemen puncak organisasi. Dalam hal ini, komite anggaran memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut.

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Melakukan negosiasi dengan para manajer mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
6. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
7. Melakukan negosiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
8. Melakukan revisi anggaran sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham.

Secara teknis, seperti dijelaskan Nafarin (2004) penyusunan sebuah anggaran memiliki beberapa langkah umum atau prosedur yang melibatkan langkah-langkah berikut ini.

1. Penentuan Pedoman Anggaran. Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai, dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (direktur dan atau komisaris) melakukan dua hal, yaitu: *pertama*, menetapkan rencana besar perusahaan, visi, misi, tujuan, kebijakan, dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran; *kedua*, membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.
2. Persiapan Anggaran. Persiapan anggaran ini melibatkan peran serta manajemen pelaksana atau manajer tingkat bawah. Manajer pemasaran misalnya, sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*), terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan. Manajer pemasaran ini kemudian bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun hal-hal seperti: (a) anggaran penjualan; (b) anggaran beban penjualan; (c) anggaran piutang usaha; (d) anggaran beban administrasi dan umum.
3. Penentuan Anggaran. Pada tahap penentuan anggaran ini, semua manajer beserta direksi akan mengadakan rapat kegiatan untuk memutuskan berbagai hal terkait rencana akhir setiap komponen anggaran, sosialisasi anggaran, hingga pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Pelaksanaan Anggaran. Pelaksanaan anggaran untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Ketika suatu anggaran sudah dibuat, maka manajer keuangan melalui keputusan manajemen puncak dapat mengeluarkan dana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran yang sudah dibuat. Praktik inilah yang nantinya disebut dengan pembiayaan. Meskipun demikian, pembiayaan adalah proses yang kompleks, karena

bukan semata kegiatan mencairkan uang untuk pelaksanaan rencana kerja, tapi juga melibatkan berbagai pertimbangan dan komponen biaya itu sendiri. Secara sederhana pembiayaan merupakan bentuk pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi dan rencana kerja yang telah direncanakan oleh manajemen dalam sebuah organisasi. Dalam konteks yang lebih beragam, pendanaan ini bisa dikeluarkan oleh lembaga-lembaga keuangan, pemerintah, ataupun pihak-pihak lain yang terikat oleh kewajiban tertentu untuk membiayai suatu kegiatan atau perjanjian.

Dalam praktiknya, pembiayaan memiliki beberapa jenis dilihat dari tujuannya, jangka waktunya, ataupun sifat penggunaannya. Pembiayaan berdasarkan tujuannya dibagi menjadi:

1. Pembiayaan modal kerja; pembiayaan yang dimaksudkan untuk mendapatkan modal dalam rangka pengembangan usaha. Pembiayaan ini biasanya digunakan bukan untuk hal yang bersifat jangka pendek yang diberikan kepada lembaga atau organisasi untuk membiayai kebutuhan modal kerja mereka guna peningkatan layanan, produksi, ataupun kinerja organisasi secara umum.
2. Pembiayaan investasi; yaitu pembiayaan yang dimaksudkan untuk melakukan investasi atau pengadaan barang konsumtif. Investasi merupakan bentuk penanaman dana dengan maksud untuk memperoleh manfaat, imbalan, atau keuntungan di kemudian hari.

Adapun pembiayaan berdasarkan jangka waktunya, dapat dibagi menjadi 3 jenis, yaitu:

1. Pembiayaan jangka waktu pendek; pembiayaan yang dilakukan dengan waktu 1 bulan sampai dengan 1 tahun. Pembiayaan ini pada umumnya digunakan untuk keperluan modal kerja.
2. Pembiayaan jangka waktu menengah; pembiayaan yang dilakukan dengan waktu 1 tahun sampai dengan 5 tahun.
3. Pembiayaan jangka waktu panjang; pembiayaan yang dilakukan dengan waktu lebih dari 5 tahun. Biasanya pembiayaan ini digunakan untuk investasi jangka panjang seperti pembangunan infrastruktur, manufaktur, dan lainnya.

Sementara pembiayaan berdasarkan sifat penggunaannya, dapat dibedakan menjadi:

1. **Pembiayaan produktif**, yaitu pembiayaan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan produksi dalam arti luas, yaitu untuk peningkatan usaha, baik usaha produksi, perdagangan, jasa, maupun investasi.
2. **Pembiayaan konsumtif**, yaitu pembiayaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi, yang akan habis digunakan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Pembiayaan memiliki peran penting dalam upaya peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat. Secara umum, pembiayaan ini memiliki beberapa fungsi sebagai berikut.

1. Pembiayaan dapat meningkatkan daya guna (*utility*) dari modal atau uang.
2. Pembiayaan meningkatkan daya guna (*utility*) dari suatu barang, di mana produsen dengan bantuan pembiayaan dapat memproduksi barang jadi sehingga nilai guna dari barang tersebut meningkat.
3. Pembiayaan meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang dengan menyalurkan pembiayaan melalui rekening koran. Pengusaha menciptakan pertambahan peredaran uang giral dan sejenisnya seperti; *cheque*, giro, bilyet, wesel, promes, dan sebagainya.
4. Pembiayaan menimbulkan kegairahan usaha masyarakat. Adanya pembiayaan dapat meningkatkan keinginan dan semangat masyarakat untuk memajukan usahanya atau mengembangkan kegiatan ekonominya.
5. Pembiayaan merupakan sarana untuk meningkatkan pendapatan nasional. Ketika lembaga-lembaga usaha berkembang dengan dukungan biaya, maka secara tidak langsung ia juga akan meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berarti memberikan sumbangsih pada pendapatan negara.
6. Pembiayaan merupakan perangkat ekonomi yang bisa digunakan untuk menciptakan stabilitas di masyarakat. Pada konteks ekonomi,

pembiayaan yang dialokasikan untuk peningkatan usaha dapat membantu pemerintah dalam melakukan pengendalian inflasi, peningkatan ekspor, rehabilitas sarana dan pemenuhan kebutuhan pokok rakyat secara umum.

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan pendidikan berfungsi untuk:

1. membantu lembaga pendidikan untuk melaksanakan layanan manajemen dan pendidikan secara efektif dan efisien;
2. memungkinkan ketercapaian tujuan dan keberlangsungan eksistensi lembaga pendidikan;
3. membantu lembaga pendidikan untuk mencegah adanya kekeliruan, kebocoran, atau penyimpangan penggunaan dana dari rencana yang sudah ditetapkan.

Praktik penganggaran ataupun pembiayaan dalam pendidikan, adalah proses yang di dalamnya terdapat keterkaitan banyak komponen, baik langsung ataupun tidak langsung, yang memiliki rentang yang bersifat mikro (satuan pendidikan bersangkutan) hingga yang makro (nasional). Dalam pembiayaan misalnya terdapat pertimbangan tentang sumber-sumber pembiayaan pendidikan, sistem dan mekanisme pengalokasian dana untuk pendidikan, pertimbangan tentang metode untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan, akuntabilitas hasil penggunaan dana tersebut, ataupun permasalahan-permasalahan lain yang terkait dengan pembiayaan pendidikan itu sendiri. Keduanya juga pada umumnya mengacu pada peraturan pemerintah terkait pendanaan lembaga pendidikan tinggi ataupun standar biaya dan standar nasional pendidikan lainnya yang berkaitan dengan manajemen lembaga pendidikan tinggi secara keseluruhan. Praktik penganggaran pada manajemen lembaga pendidikan tinggi pada umumnya disusun berdasarkan kebutuhan lembaga yang terdapat pada rumusan Rencana Strategis (RENSTRA) lembaga bersangkutan. Rencana strategis ini menjadi pedoman untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) lembaga pendidikan tinggi, di

mana berbagai anggaran kegiatan dimunculkan. Detail rencana ini kemudian dilengkapi juga dengan rencana atau program kerja masing-masing bagian dalam struktur organisasi, seperti rencana kerja bagian pimpinan perguruan tinggi, program kerja bagian Humas, program kerja bagian akademik, dan lainnya. Semua program atau rencana kerja dan anggaran yang dibuat dan telah mendapatkan persetujuan ini kemudian dibiayai pelaksanaan kegiatannya oleh manajemen puncak lembaga pendidikan tinggi bersangkutan sesuai dengan regulasi atau peraturan yang ada.

Sumber pembiayaan lembaga pendidikan tinggi sendiri dapat berasal dari banyak sumber, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, yang meliputi:

1. Pemerintah; dana yang berasal dari pemerintah berarti dana yang dialokasikan dari anggaran pendapatan dan belanja negara.
2. Masyarakat; berupa bantuan yang diberikan kepada lembaga pendidikan.
3. Biaya pendidikan; atau pendapatan dari dana pendidikan yang dibayarkan kepada lembaga.
4. Pengelolaan dana abadi dan usaha-usaha PTN Badan Hukum.
5. Kerja sama Tridarma.
6. Pengelolaan kekayaan negara yang diberikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk kepentingan pengembangan Pendidikan Tinggi.
7. Sumber lain yang sah.

Bantuan operasional yang diberikan oleh pemerintah kepada lembaga pendidikan tinggi sendiri dilakukan berdasarkan perhitungan standar satuan biaya operasional Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Menteri dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti berikut ini.

1. Perhitungan satuan biaya operasional Perguruan Tinggi; dalam hal ini yang menjadi acuan untuk penetapan biaya operasional perguruan tinggi adalah:

- a. capaian Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 - b. jenis program studi;
 - c. indeks kemahalan wilayah.
2. Penerimaan Perguruan Tinggi; dalam hal ini salah satu bentuk penerimaan perguruan tinggi adalah biaya pendidikan yang diterapkan kepada mahasiswa. Tarif penentuan biaya pendidikan sendiri harus dikomunikasikan dengan pemerintah, serta dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi dari mahasiswa, orang tua mereka, ataupun pihak lain yang membiayai pendidikan mereka.
 3. Efisiensi dan mutu Perguruan Tinggi; dalam hal ini merujuk pada kondisi aktual kinerja lembaga dalam memberikan layanan pendidikan. Pada lembaga dengan kebutuhan penyelenggaraan mutu yang tinggi, maka biaya yang dibutuhkan juga akan semakin besar.

Terkait mekanisme pendanaan lembaga pendidikan tinggi sendiri, maka merujuk pada peraturan pemerintah yang ada, hal tersebut dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Lembaga pendidikan tinggi menyampaikan usulan alokasi dana Bantuan Operasional Perguruan Tinggi kepada Menteri sesuai dengan jadwal dan tahapan penyusunan anggaran pendapatan dan belanja negara.
2. Usulan alokasi dana Bantuan Operasional Perguruan Tinggi ini harus memuat hal-hal, seperti:
 - a. target kinerja;
 - b. kebutuhan biaya operasional Tridarma Perguruan Tinggi di luar gaji dan tunjangan pegawai negeri sipil;
 - c. perhitungan satuan biaya operasional Perguruan Tinggi dan rencana penerimaan.
3. Menteri bersama lembaga pendidikan tinggi terkait akan membahas usulan alokasi dana Bantuan Operasional yang akan diberikan.

4. Menteri kemudian menyetujui besaran usulan alokasi dana Bantuan Operasional untuk diajukan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.

Salah satu persoalan utama yang sering kali menjadi keluhan masyarakat terkait biaya pendidikan sendiri adalah tingkatannya yang sering kali tidak bisa dipenuhi oleh masyarakat. Meskipun demikian, sebagai bahan pertimbangan, masyarakat sendiri harus memahami bahwa pembiayaan pendidikan adalah perihal yang bersifat dinamis atau dapat mengalami perubahan seiring perubahan situasi yang ada. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pembiayaan pendidikan, seperti:

1. adanya kenaikan harga (*rising prices*) di masyarakat;
2. perubahan relatif dalam gaji pengajar (*teacher's salaries*);
3. perubahan dalam populasi di masyarakat itu sendiri.
4. adanya peningkatan standar pendidikan (*educational standard*) baik yang ditetapkan oleh pemerintah ataupun berdasarkan kebijakan lembaga pendidikan bersangkutan;
5. adanya tuntutan yang lebih tinggi terhadap mutu pendidikan dari masyarakat.

Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut bagaimana pendidikan itu dibiayai, tetapi menyangkut pula bagaimana dana yang tersedia tersebut dialokasikan. Keterbatasan biaya pendidikan dikhawatirkan akan menurunkan mutu pendidikan dan meminimalisasi efisiensi dan kesenjangan, baik menggali sumber biaya maupun mengalokasikan dana. Adanya peningkatan biaya pendidikan dalam hal ini dipengaruhi dan sekaligus memberikan dampak pada kondisi ekonomi masyarakat itu sendiri. Terdapat hubungan resiprokal antara keduanya, di mana jika pendapatan masyarakat meningkat, maka lembaga pendidikan juga akan berpikir untuk meningkatkan biaya pendidikan yang ditawarkannya kepada masyarakat.

Dalam konteks manajemen pendidikan, biaya pendidikan dapat dilihat dalam beberapa kategori, di antaranya sebagai berikut.

1. Biaya langsung (*direct cost*) dan tidak langsung (*Indirect cost*). Biaya langsung merupakan biaya yang langsung berproses dalam proses pendidikan, biaya pendidikan ini secara langsung dapat meningkatkan mutu pendidikan. Biaya langsung akan berpengaruh signifikan terhadap *output* pendidikan. Biaya langsung terdiri atas biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar peserta didik, berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun peserta didik itu sendiri. Sementara biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah pengeluaran yang tidak secara langsung mendukung proses pendidikan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di sekolah, meliputi biaya hidup, transportasi, biaya jajan, biaya kesehatan, dan biaya-biaya lainnya.
2. Biaya masyarakat dan individu. Biaya masyarakat merupakan biaya publik (*public cost*), yaitu sejumlah biaya yang harus dibayar oleh masyarakat untuk pendidikan, baik melalui sekolah maupun melalui pajak yang dihimpun oleh pemerintah, kemudian digunakan untuk membiayai pendidikan. Sementara biaya pribadi adalah biaya yang dikeluarkan oleh keluarga untuk membiayai pendidikan anaknya dalam bentuk uang iuran pendidikan, uang kuliah, pembelian buku, dan dana hidup mahasiswa/siswa.

Dalam menghitung besaran biaya satuan pendidikan ini, terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan, di antaranya sebagai berikut.

1. **Pendekatan makro;** pendekatan ini mendasarkan perhitungan pada keseluruhan jumlah pengeluaran pendidikan yang diterima dari berbagai sumber dana, kemudian dibagi jumlah peserta didik. Faktor utama yang menentukan perhitungan biaya satuan dalam sistem pendidikan adalah kebijakan dalam pengalokasian anggaran pendidikan di setiap negara. Satuan biaya pendidikan di setiap negara sangat bervariasi, yang disebabkan oleh perbedaan cara penyelenggaraan pendidikan.

2. **Pendekatan mikro;** pendekatan ini mendasarkan perhitungan biaya berdasarkan alokasi pengeluaran per komponen pendidik yang digunakan oleh peserta didik. Satuan biaya pendidikan merupakan biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk melaksanakan pendidikan di lembaga bersangkutan, per peserta didik, per tahun anggaran. Dengan demikian, satuan biaya ini dapat diketahui dengan jalan membagi seluruh jumlah pengeluaran lembaga pendidikan setiap tahun dengan jumlah peserta didiknya pada tahun yang bersangkutan.

Praktik penganggaran dan pembiayaan yang terdapat di lembaga pendidikan tinggi sendiri, dalam kelanjutannya harus mendapatkan evaluasi terutama dengan adanya pelaporan penggunaan dana baik oleh masing-masing bagian dalam lembaga pendidikan tinggi bersangkutan kepada pimpinan, maupun laporan yang disusun oleh pimpinan perguruan tinggi yang disampaikan kepada majelis wali amanat, menteri, dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Dalam hal ini, laporan evaluasi keuangan tersebut harus disusun secara sistematis, akurat, andal, dan akuntabel, atau disusun berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia. Semua ini dilakukan agar terjadi transparansi dalam penggunaan anggaran dan praktik pembiayaan yang sudah dijalankan oleh lembaga pendidikan tinggi bersangkutan.

F. Evaluasi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Tinggi

Evaluasi pada dasarnya merupakan bagian dari aktivitas manajemen yang meskipun tidak menjadi fungsi khusus, kegiatan ini sudah selalu menjadi bagian tak terpisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, atau pengendalian. Melalui kegiatan evaluasi, maka manajemen sebuah organisasi dapat mengetahui seberapa jauh pencapaian

mereka, seberapa besar kinerja mereka, atau sejauh mana tingkat keterlaksanaan program-program kerja yang sudah dirumuskan. Tanpa evaluasi, maka manajemen sulit untuk mengetahui bagaimana kondisi akhir yang telah dicapai. Apakah semua butir perencanaan sudah dilakukan atau sebaliknya.

Secara istilah, evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan. Terdapat pengertian tentang evaluasi yang beragam dari para ahli sesuai dengan konteks di mana ia akan dilangsungkan. Stufflebeam dalam Lababa (2008), misalnya menyatakan bahwa evaluasi adalah proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan. Secara lebih sederhana, evaluasi berarti pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu program yang telah dilakukan dan yang akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan, dan mengendalikan pelaksanaan program ke depannya agar menjadi lebih baik. Dengan kata lain, evaluasi dilakukan untuk kepentingan masa depan yang lebih baik, bukan semata melihat kesalahan-kesalahan di masa lalu. Tujuan utama dari kegiatan evaluasi ini adalah perbaikan atau penyempurnaan di masa mendatang atas suatu program yang sudah dan akan dikerjakan.

Hasil dari evaluasi yang dilakukan adalah informasi atau data mengenai kinerja manajemen secara keseluruhan, yang nantinya bisa menjadi bahan untuk pengambilan keputusan. Dalam konteks yang lebih teknis, evaluasi ini akan menghasilkan presentasi dan ukuran tertentu atas kinerja manajemen sebuah organisasi, untuk kemudian dianalisis apa yang menjadi kekurangan dan harus diperbaiki di masa mendatang. Karena itu pula, apa yang dilakukan dalam kegiatan evaluasi adalah mengukur atau menilai apa yang sudah dikerjakan dengan standar tertentu yang ingin dicapai. Jika terjadi kesenjangan antara standar yang diinginkan dengan hasil akhir dari kegiatan, maka itu berarti ada yang harus diperbaiki dari kinerja manajemen untuk kelangsungan kegiatan di masa depan.

Beberapa istilah yang sering ditemukan yang pengertiannya memiliki kesamaan dengan istilah evaluasi, serta dianggap masih berhubungan erat atau masih mencakup pengertian dari evaluasi itu sendiri adalah sebagai berikut.

1. **Pengukuran** (*measurement*); pengukuran adalah suatu proses kegiatan untuk menentukan luas atau kuantitas untuk mendapatkan informasi atau data berupa skor mengenai prestasi yang telah dicapai pada periode tertentu dengan menggunakan berbagai teknik dan alat ukur yang relevan.
2. **Tes** (*test*); tes merupakan suatu alat ukur berupa sederetan pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur kemampuan, tingkah laku, dan potensi-potensi sebagai hasil pembelajaran.
3. **Penilaian** (*assessment*); suatu proses pengumpulan data atau pengolahan data menjadi suatu bentuk yang dapat dijelaskan.

Evaluasi sangat penting artinya bagi kelangsungan manajemen sebuah organisasi, di mana tujuan akhir evaluasi adalah untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk merumuskan kebijakan tertentu, yang diawali dengan suatu proses pengumpulan data yang sistematis. Secara umum, mengikuti penjelasan Crawford (2000), fungsi dari evaluasi ini adalah untuk:

1. mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan;
2. memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil;
3. mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan;
4. memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Hasil dari evaluasi ada data atau informasi akurat yang nantinya bisa digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan atau perumusan kebijakan di masa selanjutnya. Meskipun demikian, karena evaluasi membutuhkan data yang akurat untuk menghasilkan data yang valid, maka dalam evaluasi diperlukan teknik dan instrumen yang benar pula. Karena itu pula, harus ada standar dan metode tertentu

yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan evaluasi, baik yang berasal dari konsep-konsep manajemen tertentu, maupun mengikuti kaidah pengukuran sesuai dengan kebutuhan variabel yang diteliti. Dalam hal ini, Umar (2002) menjelaskan bahwa standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu dapat dilihat dari tiga aspek utama, berikut ini.

1. **Manfaat** (*utility*); hasil evaluasi hendaknya bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.
2. **Akurasi** (*accuracy*); informasi atas hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi sesuai dengan kenyataan yang ada.
3. **Kelayakan** (*feasibility*); hendaknya proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak dan tidak sengaja dilakukan untuk mencari-cari kesalahan.

Evaluasi dalam konteks manajemen sendiri pada umumnya bisa dilakukan untuk menilai kinerja masing-masing bagian dalam organisasi, pencapaian individu, ataupun untuk mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu program kerja. Dalam hal ini perlu dicatat bahwa suatu program hanya dapat dievaluasi apabila ada tolok ukur yang bisa dijadikan penilaian terhadap program yang telah berlangsung, terkait apakah program yang ada berhasil dilaksanakan atau tidak. Adapun yang menjadi tolok ukur dalam evaluasi suatu program yang dapat dijadikan panduan bagi manajemen sebuah lembaga atau organisasi, di antaranya sebagai berikut.

1. Kesesuaian antara hasil akhir dari suatu proyek dengan tujuan yang ingin dicapai.
2. Ketersediaan sarana untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.
3. Tingkat penggunaan sarana dan perangkat pendukung program.
4. Tingkat penggunaan modal dan sumber daya untuk pelaksanaan program.
5. Persentase luas sasaran sebenarnya yang dapat dijangkau oleh program.

6. Mutu pekerjaan atau produk yang dihasilkan oleh program.
7. Tingkat manfaat dari program dan dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan atau terhadap perubahan yang diinginkan.

Secara lebih teknis, Umar (2002) menjelaskan bahwa terdapat beberapa model yang dapat digunakan oleh manajemen organisasi dalam melakukan evaluasi, di antaranya sebagai berikut.

1. ***Sistem assessment***; evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem. Evaluasi dengan menggunakan model ini dapat menghasilkan informasi mengenai posisi terakhir dari suatu elemen program yang tengah diselesaikan.
2. ***Program planning***; evaluasi yang membantu pemilihan aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
3. ***Program implementation***; evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang telah direncanakan.
4. ***Program improvement***; evaluasi orang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.
5. ***Program certification***; evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai atau manfaat program.

Beberapa model evaluasi ini pada intinya adalah mengumpulkan data atau informasi objektif dari orang yang dievaluasi sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan di masa yang akan datang. Dalam hal ini, perlu dipahami juga, bahwa evaluasi memiliki berbagai tujuan alternatif dan berbagai tujuan tersebut akan memengaruhi evaluasi suatu program atau kegiatan. Karena itu, ada baiknya mengenali juga beberapa pendekatan yang biasa digunakan dalam kegiatan evaluasi, seperti dijelaskan Salehudin (2009), di antaranya sebagai berikut.

1. **Objective-oriented approach.** Fokus pendekatan ini hanya tertuju pada tujuan program/proyek dan seberapa jauh tujuan itu tercapai. Pendekatan ini membutuhkan kontak intensif dengan pelaksana program/proyek yang bersangkutan.
2. **Three-dimensional cube atau Hammond's evaluation approach.** Pendekatan Hammond melihat dari tiga dimensi, yaitu: (a) *instruction* (karakteristik pelaksanaan, isi, topik, metode, fasilitas, dan organisasi program/proyek); (b) *institution* (karakteristik individual peserta, instruktur, administrasi sekolah/kampus/organisasi); (c) *behavioral objective* (tujuan dari program itu sendiri).
3. **Management-oriented approach.** Fokus dari pendekatan ini adalah sistem (dengan model CIPP: *context-input proses-product*). Karena pendekatan ini melihat program/proyek sebagai suatu sistem sehingga jika tujuan program tidak tercapai, bisa dilihat di proses bagian mana yang perlu ditingkatkan.
4. **Goal-free evaluation.** Berbeda dengan tiga pendekatan di atas, pendekatan ini tidak berfokus pada tujuan atau pelaksanaan program/proyek, melainkan berfokus pada efek sampingnya, bukan pada apakah tujuan yang diinginkan dari pelaksana program/proyek terlaksana atau tidak. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan oleh evaluator eksternal.
5. **Consumer-oriented approach.** Dalam pendekatan ini apa yang dinilai kepuasan konsumen atau masyarakat pengguna produk atau jasa yang diberikan. Pendekatan ini menilai apakah materi yang digunakan sesuai dengan penggunaannya, atau apakah diperlukan dan penting untuk program/proyek yang dituju.
6. **Expertise-oriented approach.** Dalam pendekatan ini, evaluasi dilaksanakan secara formal atau informal, dalam artian jadwal dispesifikasikan atau tidak dispesifikasikan, standar penilaian dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Proses evaluasi bisa dilakukan oleh individu atau kelompok. Pendekatan ini merupakan pendekatan tertua di mana evaluator secara subjektif menilai kegunaan suatu program/proyek, karena itu pendekatan ini disebut juga dengan *subjective professional judgement*.

7. ***Adversary-oriented approach.*** Dalam pendekatan ini, ada dua pihak evaluator yang masing-masing menunjukkan sisi baik dan buruk. Di samping itu ada juri yang menentukan argumen evaluator mana yang diterima. Untuk melakukan pendekatan ini, evaluator harus tidak memihak, meminimalkan bias individu dan mempertahankan pandangan yang seimbang.
8. ***Naturalistic and participatory approach.*** Pelaksana evaluasi dengan pendekatan ini bisa para *stakeholder*. Hasil dari evaluasi ini beragam, sangat deskriptif dan induktif. Evaluasi ini menggunakan data beragam dari berbagai sumber dan tidak ada standar rencana evaluasi. Kekurangan dari pendekatan evaluasi ini adalah hasilnya bergantung pada siapa yang menilai.

Berbagai pendekatan untuk mengevaluasi suatu program atau proyek diterapkan untuk mendapatkan keefektifan dan keefisienan program atau proyek tersebut baik secara internal, yaitu pihak pengembang atau pengelola, maupun secara eksternal, yaitu pengguna. Bentuk-bentuk pendekatan evaluasi yang telah ada harus terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan pengguna sebagai tujuan utama suatu program dijalankan.

Dalam konteks manajemen lembaga pendidikan tinggi sendiri, evaluasi ini dilakukan untuk menilai tidak hanya kinerja manajemen (proses), tetapi juga kinerja penyelenggaraan pendidikan (layanan) yang terdapat di lembaga bersangkutan. Meskipun demikian, karena lembaga pendidikan tinggi adalah lembaga publik yang terikat dengan regulasi dan peraturan pemerintah ataupun perundang-undangan yang berlaku, maka kegiatan evaluasi yang dilangsungkan pun akan mengacu pada peraturan atau regulasi tersebut. Pada beberapa lembaga pendidikan tinggi, kegiatan evaluasi yang dilakukan sebenarnya juga tidak selalu berpatokan pada peraturan yang ada, karena mereka bisa melakukan evaluasi mandiri bergantung pada kebutuhan dan tujuan manajemen lembaga bersangkutan.

Apa yang dinilai atau dievaluasi dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan tinggi sendiri pada intinya adalah mutu atau kualitas, baik mutu layanan (hasil pendidikan) ataupun mutu proses (program kerja manajemen). Dalam hal ini mengacu pada peraturan yang ada, bentuk evaluasi yang diberlakukan pada lembaga pendidikan tinggi adalah akreditasi lembaga secara keseluruhan dengan menilai kinerja lembaga berdasarkan standar nasional pendidikan tinggi. Dalam peraturan Menristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) misalnya disebutkan bahwa apa yang dimaksud dengan SNPT adalah satuan standar yang meliputi:

1. Standar Nasional Pendidikan; kriteria minimal tentang pembelajaran pada jenjang pendidikan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Standar Nasional Penelitian; kriteria minimal tentang sistem penelitian pada perguruan tinggi yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat; kriteria minimal tentang sistem pengabdian kepada masyarakat pada perguruan tinggi yang berlaku di seluruh wilayah hukum NKRI.

Penentuan standar-standar tersebut memiliki tujuannya sendiri. NSPT misalnya bertujuan untuk:

1. menjamin tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan;
2. menjamin agar pembelajaran pada program studi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi di seluruh wilayah NKRI mencapai mutu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam SPT;

3. mendorong agar perguruan tinggi di seluruh wilayah NKRI mencapai mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melampaui kriteria yang ditetapkan dalam SNPT secara berkelanjutan.

Terkait Standar Nasional Pendidikan, sebagai salah satu kriteria yang dinilai dalam evaluasi lembaga pendidikan tinggi terkait pencapaiannya akan SNPT, maka ia terdiri atas komponen-komponen penilaian sebagai berikut.

1. **Standar kompetensi lulusan;** kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dinyatakan dalam rumusan capaian pembelajaran lulusan.
2. **Standar isi pembelajaran;** kriteria minimal tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran.
3. **Standar proses pembelajaran;** kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan.
4. **Standar penilaian pembelajaran;** kriteria minimal tentang penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.
5. **Standar dosen dan tenaga kependidikan;** kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.
6. **Standar sarana dan prasarana pembelajaran;** kriteria minimal tentang sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan isi dan proses pembelajaran dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.
7. **Standar pengelolaan pembelajaran;** kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pembelajaran pada tingkat program studi.

8. **Standar pembiayaan pembelajaran;** kriteria minimal tentang komponen dan besaran biaya investasi dan biaya operasional yang disusun dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.

Sementara ruang lingkup Standar Nasional Penelitian sebagai salah satu kriteria dalam SNPT, terdiri atas hal-hal berikut ini.

1. **Standar hasil penelitian;** kriteria minimal tentang mutu hasil penelitian.
2. **Standar isi penelitian;** kriteria minimal tentang kedalaman dan keluasan materi penelitian.
3. **Standar proses penelitian;** kriteria minimal tentang kegiatan penelitian yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.
4. **Standar penilaian penelitian;** kriteria minimal penilaian terhadap proses dan hasil penelitian.
5. **Standar peneliti;** kriteria minimal kemampuan peneliti untuk melaksanakan penelitian.
6. **Standar sarana dan prasarana penelitian;** kriteria minimal sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kebutuhan isi dan proses penelitian dalam rangka memenuhi hasil penelitian.
7. **Standar pengelolaan penelitian;** kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan penelitian.
8. **Standar pendanaan dan pembiayaan penelitian;** kriteria minimal sumber dan mekanisme pendanaan dan pembiayaan penelitian.

Sementara ruang lingkup Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat yang juga menjadi kriteria dari evaluasi SNPT, terdiri atas komponen-komponen berikut:

1. **Standar hasil pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal hasil pengabdian kepada masyarakat dalam menerapkan, mengamalkan, dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. **Standar isi pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal tentang kedalaman dan keluasan materi pengabdian kepada masyarakat.
3. **Standar proses pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal tentang kegiatan pengabdian kepada masyarakat, yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan.
4. **Standar penilaian pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal tentang penilaian terhadap proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat.
5. **Standar pelaksana pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal kemampuan pelaksana untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.
6. **Standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal tentang sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang proses pengabdian kepada masyarakat dalam rangka memenuhi hasil pengabdian kepada masyarakat.
7. **Standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
8. **Standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat;** kriteria minimal sumber dan mekanisme pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat.

Masing-masing komponen dari Standar Nasional Pendidikan, Standar Nasional Penelitian, ataupun Standar Nasional Pengabdian Masyarakat tersebut memiliki acuan teknisnya sendiri yang sudah dirumuskan oleh pemerintah, di mana lembaga pendidikan tinggi hanya tinggal mengacu pada standar-standar tersebut untuk mengetahui bagaimana tingkat capaian mereka terkait penyelenggaraan lembaga ataupun praktik pendidikan di dalamnya.

Berbagai standar ini dalam praktiknya kemudian akan digunakan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan kegiatan Evaluasi Diri Perguruan Tinggi (EDPT) sebagai bahan untuk pengajuan proses akreditasi ke Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Evaluasi Diri yang dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi ini

pada dasarnya merujuk pada hasil evaluasi masing-masing bidang dan juga unit satuan dalam lembaga-lembaga pendidikan tinggi, seperti Fakultas atau Program Studi (Prodi/Jurusan).

Kegiatan Evaluasi Diri (Evadir) yang dilakukan oleh program studi dan perguruan tinggi, lebih sering dilakukan pada saat-saat tertentu, misalnya dalam rangka menghadapi akreditasi BAN-PT, atau untuk mengajukan proposal suatu proyek tertentu, padahal sebenarnya ia bisa dilakukan kapan saja sebagai bagian dari fungsi manajemen untuk mengetahui bagaimana pencapaian masing-masing unit atau bagian dalam lembaga pendidikan tinggi bersangkutan. Kegiatan ini bisa menjadi suatu aspek dalam daur pengembangan program studi/perguruan tinggi, penjaminan mutu internal (*internal quality assurance*), perbaikan program secara berkelanjutan (*continuous improvement*), dan untuk melengkapi serta memutakhirkan pangkalan data setiap program studi/perguruan tinggi yang melakukannya.

Secara umum, kegiatan Evadir sebagai bentuk khusus untuk evaluasi di lembaga pendidikan, pada dasarnya bertujuan untuk:

1. penyusunan profil lembaga yang komprehensif dengan data mutakhir;
2. perencanaan dan perbaikan diri secara berkelanjutan;
3. penjaminan mutu internal program studi/lembaga perguruan tinggi;
4. pemberian informasi mengenai program studi/perguruan tinggi kepada masyarakat dan pihak tertentu yang memerlukannya (*stakeholders*);
5. persiapan evaluasi eksternal (akreditasi oleh BAN-PT).

Hasil dari kegiatan Evaluasi Diri yang dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi ini dapat digunakan oleh program studi/perguruan tinggi untuk hal-hal berikut:

1. membantu dalam identifikasi masalah, penilaian program dan pencapaian sasaran;
2. memperkuat budaya evaluasi kelembagaan (*institutional evaluation*) dan analisis diri;

3. memperkenalkan staf baru kepada keseluruhan program studi/ perguruan tinggi;
4. memperkuat jiwa korsa dalam lembaga, memperkecil kesenjangan antara tujuan pribadi dan tujuan lembaga dan mendorong keterbukaan;
5. mendorong program studi/perguruan tinggi untuk meninjau kembali kebijakan yang telah usang;
6. memberi informasi tentang status program studi/perguruan tinggi dibandingkan dengan program studi/perguruan tinggi lain.

Selain Evaluasi Diri di atas, manajemen lembaga pendidikan tinggi juga dapat melakukan kegiatan evaluasi lainnya, terutama dengan mengacu pada salah satu kewajiban perguruan tinggi itu sendiri terkait pengendalian dan penjaminan mutu. Dalam hal ini, lembaga pendidikan tinggi dapat menggunakan berbagai teknik pengukuran dan penilaian seperti terdapat pada konsep manajemen mutu terpadu, *quality assurance*, ataupun regulasi lain dari pemerintah yang berkaitan dengan hal tersebut. Dengan kata lain, lembaga pendidikan tinggi, maupun satuan unit di dalamnya, dapat mempraktikkan beragam konsep manajemen untuk kemudian melakukan evaluasi berdasarkan konsep yang diterapkan tersebut.

BAB IV

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI)

A. Analisis Umum Urgensi Basis Agama dalam Pendidikan Tinggi

Lembaga pendidikan, terlepas dari bentuk dan tingkatannya, akan selalu memiliki kewajiban untuk memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat yang menjadi konsumennya. Tidak ada lagi perbedaan dalam hal kewajiban penyediaan layanan yang berkualitas ini, antara lembaga pendidikan dengan organisasi-organisasi profit seperti perusahaan. Karena itu pula, ketika berbicara tentang lembaga pendidikan, maka mutu penyelenggaraan dan mutu lulusan yang dihasilkan, akan selalu dilibatkan di dalamnya. Sallis (2002) misalnya menjelaskan bahwa alasan utama mengapa lembaga-lembaga pendidikan yang sejatinya tidak berorientasi pada profit atau laba ini memiliki kewajiban untuk memberikan layanan terbaik yang berarti berfokus pada kepuasan konsumen (masyarakat), adalah karena adanya tuntutan profesionalitas dan tanggung jawab yang lebih dari lembaga pendidikan untuk memberikan yang terbaik pada masyarakat pengguna jasanya.

Secara lebih terperinci, Sallis (2002) menjelaskan bahwa tuntutan untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas pada lembaga-lembaga pendidikan ini didasari oleh 4 (empat) kategori imperatif, sebagai berikut.

1. Imperatif Moral (*The Moral Imperative*)

Lembaga-lembaga pendidikan harus bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pengguna jasanya, terutama karena ia adalah lembaga yang memiliki kewajiban untuk memberikan contoh teladan yang baik kepada masyarakat itu sendiri. Bagi Sallis (2002): *"the customers and clients of the education service (students, parents and the community) deserve the best possible quality of education. This is the moral high ground in education and one of the few areas of educational discussion where there is little dissent."* Memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sudah sedari awal menjadi tuntutan moral bagi lembaga pendidikan. Jika tidak bisa memberikan yang terbaik, maka berarti telah melanggar aturan dan tujuan dari pendidikan itu sendiri.

2. Imperatif Profesionalitas (*The Professional Imperative*)

Tuntutan profesionalitas pada dasarnya sudah menjadi acuan dan tuntutan umum untuk semua jenis profesi. Namun, tuntutan ini akan menjadi lebih besar nilainya ketika ia dibebankan kepada tenaga pengajar ataupun pihak-pihak yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan. Setiap tenaga pengajar termasuk juga lini pegawai pada akhirnya harus terlibat secara aktif dan bertanggung jawab untuk membangun suasana pembelajaran dan memberikan yang terbaik bagi para siswa di lembaga pendidikan tersebut. Mengutip Sallis (2002): *"educators have a professional duty to improve the quality of education and this, of course, places a considerable burden on teachers and administrators to ensure that both classroom practice and the*

management of the institution are operating to the highest possible standards."

3. Imperatif Kompetitif (*The Competitive Imperative*)

Persaingan antarlembaga pendidikan pada hari ini sudah merupakan hal yang jamak ditemui. Setiap lembaga pendidikan, berusaha menawarkan layanan mereka seperti halnya sebuah perusahaan yang sekuat tenaga berusaha memasarkan produk unggulan yang dimilikinya. Kenyataan kompetitif ini di satu sisi membuat lembaga pendidikan harus bisa menghadirkan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, namun di sisi lainnya ia juga harus tetap memiliki idealismenya sebagai lembaga pendidikan yang memiliki tanggung jawab moral dan sosial untuk membangun kehidupan bersama. Dalam hal ini, salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan adalah dengan menerapkan pendekatan-pendekatan manajemen yang berfokus pada mutu dan konsumen. Sallis (2002) menulis: *"Competition requires strategies that clearly differentiate institutions from their competitors. Quality may sometimes be the only differentiating erentiating factor for an institution. Focusing on the needs of the customer, which is at the heart of quality, is one of the most effective means of facing the competition and surviving."*

4. Imperatif Akuntabilitas (*The Accountability Imperative*)

Lembaga-lembaga pendidikan merupakan bagian dari masyarakat yang dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam konteks perguruan tinggi, ia bahkan dibebani kewajiban pengabdian kepada masyarakat, yang berarti ia harus bisa membangun dan berkontribusi positif pada lingkungannya. Hal ini hanya bisa dilakukan jika lembaga pendidikan bersangkutan memiliki kepercayaan dari masyarakat itu sendiri. Jika masyarakat tidak memiliki kepercaya-

an pada lembaga pendidikan bersangkutan, maka sulit untuk terlibat dan berpartisipasi aktif dalam membangun lingkungan. Pengelolaan mutu pada akhirnya menjadi pilihan terbaik bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan akuntabilitasnya di mata masyarakat. Sallis (2002) menjelaskan: *“quality improvement becomes increasingly important as institutions achieve greater control over their own affairs. Greater freedom has to be matched by greater accountability. Institutions have to demonstrate that they are able to deliver what is required of them.”*

Berbagai kewajiban (imperatif) di atas pada akhirnya menjadi alasan mengapa lembaga pendidikan harus diselenggarakan dengan prinsip-prinsip yang mengacu pada perbaikan dan peningkatan layanan berkelanjutan. Jika suatu lembaga pendidikan gagal untuk memenuhi salah satu atau lebih dari kewajiban-kewajiban tersebut, maka akan ada konsekuensi negatif pada lembaga pendidikan bersangkutan, seperti menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat, hingga ketidakmampuan menghasilkan lulusan seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan dunia kerja. Dalam jangka panjang, lembaga pendidikan tidak saja akan kehilangan konsumen (masyarakat) sebagai *stakeholder* utamanya, tetapi juga akan hilang kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan.

Tuntutan dan kewajiban ini akan lebih terasa pada lembaga pendidikan tinggi, terutama karena tingkat pendidikan tinggi dianggap memiliki manajemen kelembagaan yang lebih kompleks sekaligus fleksibel dibandingkan lembaga pendidikan jenjang sekolah atau madrasah. Selain itu, terdapat beberapa alasan lain mengapa tuntutan mutu pada layanan pendidikan tinggi ini lebih mendapatkan signifikansinya dibandingkan sekolah, di antaranya sebagai berikut.

1. Lembaga pendidikan tinggi memiliki otonomi pengelolaan yang lebih besar dibandingkan sekolah, yang dengannya manajemen pendidikan tinggi bisa mengeksplorasi beragam metode dan teknik manajerial terkait mutu dan praktik pendidikan itu sendiri.
2. Lulusan lembaga pendidikan tinggi akan lebih mendapatkan tekanan dan tuntutan kesesuaian dengan dunia kerja dibandingkan lulusan sekolah. Lulusan perguruan tinggi dalam hal ini akan dianggap

lebih memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja itu sendiri.

3. Peserta didik dalam konteks lembaga pendidikan tinggi akan memiliki tuntutan kemandirian dalam belajar dan pengembangan diri yang lebih tinggi dibandingkan peserta didik pada tingkat sekolah. Kegagalan peserta didik tingkat pendidikan tinggi dalam pengembangan kualitas dan kapabilitas diri akan memiliki dampak yang lebih permanen dibandingkan kegagalan dalam belajar di tingkat sekolah.

Beberapa alasan di atas menjadi dasar mengapa upaya peningkatan dan pengembangan mutu dan layanan pendidikan menjadi lebih penting dalam konteks pendidikan tinggi. Hal ini juga didukung oleh kondisi lembaga dan peserta didik pada tingkat pendidikan tinggi itu sendiri, di mana lembaga pendidikan tinggi umumnya akan memiliki fasilitas dan atau sarana dan prasarana pembelajaran yang lebih baik dibandingkan sekolah, lingkungan belajar yang lebih kondusif, kesadaran peserta didik yang lebih tinggi, serta kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan bakat khusus yang lebih terfokus.

Selain alasan-alasan terkait pentingnya mutu dan layanan pendidikan tersebut, pendidikan tinggi atau khususnya lembaga perguruan tinggi, juga membutuhkan manajemen pendidikan yang baik, karena adanya pandangan masyarakat itu sendiri yang pada umumnya menganggap bahwa lulusan pendidikan tinggi sudah siap untuk menjadi generasi penggerak dan pembawa perubahan untuk menuju kehidupan bersama yang lebih baik bagi semua. Mereka yang lulus dari pendidikan tinggi harus bisa menjadi contoh dan teladan di masyarakat, karena bukan saja secara keilmuan mereka lebih terasah dibandingkan lulusan sekolah, tetapi juga karena secara usia mereka seharusnya memiliki kesadaran akan norma sosial dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Lulusan sekolah yang melakukan pelanggaran atas norma sosial, atau tidak memahami peran mereka di masyarakat akan mudah untuk dimaklumi. Namun, lulusan perguruan tinggi akan menjadi isu sensitif di masyarakat luas jika mereka berbuat kesalahan,

melanggar norma-norma yang ada, atau tidak memahami peran sosial mereka di masyarakat. Lulusan pendidikan tinggi tidak hanya dituntut untuk memiliki wawasan pengetahuan yang luas terkait isu-isu yang berkembang di masyarakat, tetapi juga memiliki beban untuk bisa menjadi teladan dalam hal perilaku (moral) yang pada ujungnya akan menentukan peran sosial mereka. Pada struktur masyarakat daerah, lulusan perguruan tinggi bahkan dituntut untuk bisa menunjukkan tingkat keilmuan dan kesalehan tertentu yang mengharuskan mereka untuk bisa menjadi pemimpin dalam ritual-ritual keagamaan.

Pandangan umum masyarakat inilah yang pada akhirnya menjadi dasar mengapa penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi tidak boleh hanya berfokus pada peningkatan wawasan intelektual dan keterampilan teknis terkait bidang keahlian tertentu saja dari peserta didik (mahasiswa) bersangkutan, tapi juga bagaimana membentuk kesadaran, sikap dan perilaku, serta pemahaman mereka akan peran sosial yang mungkin akan mereka jalani di masyarakat nantinya. Lebih dari itu, pada konteks masyarakat tertentu, lembaga pendidikan tinggi akan menemukan tuntutan yang lebih besar untuk menyiapkan lulusannya agar bisa menjadi generasi yang siap berkontribusi aktif dalam ritus-ritus keagamaan, seperti memberikan ceramah atau mengisi pengajian, terlibat dalam kegiatan-kegiatan di lingkungan masjid, menjadi penyuluh, atau sekadar memberikan jawaban atas persoalan yang ditanyakan kepada mereka oleh masyarakat.

Dengan kata lain, basis agama dalam konteks penyelenggaraan pendidikan tinggi ini penting, terutama dalam rangka menyiapkan lulusan pendidikan tinggi yang bisa memenuhi tuntutan sebagian umum masyarakat, khususnya di beberapa daerah di Indonesia, dengan kultur keagamaan yang kuat. Pada kenyataannya sendiri, masyarakat terkadang tidak bisa memahami bahwa lulusan pendidikan tinggi bukan berarti memiliki kemampuan dan wawasan keagamaan yang baik, terutama mereka yang kuliah dengan berfokus pada bidang keahlian umum tertentu. Masyarakat terkadang tidak memahami apa yang menjadi bidang keahlian mereka yang semasa kuliahnya berfokus pada

teknik sipil, administrasi negara, manajemen sumber daya manusia, psikologi, fisika, pariwisata, dan bidang-bidang keahlian lainnya, namun menuntut agar mereka bisa berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial-religius yang sudah menjadi kultur dan representasi nilai kesalehan (kebermanfaatan) seseorang di masyarakat.

Lebih dari itu, terlepas dari kebutuhan pragmatis terkait lulusan perguruan tinggi yang diharapkan oleh masyarakat dengan kultur tertentu, urgensi basis agama dalam konteks perguruan tinggi ini juga sebenarnya didukung oleh hal-hal berikut ini.

1. Kondisi umum masyarakat, di mana masih banyak terjadi tindakan-tindakan atau perilaku-perilaku yang bertentangan dengan kaidah moral ataupun nilai-nilai kebajikan yang dianut. Fenomena kejahatan dan kekerasan sering kali menghiasi kehidupan bersama yang dijalani. Dalam konteks Indonesia, fenomena ini bahkan sering kali muncul dalam bentuk konflik sosial yang lebih kompleks dan bersinggungan pula dengan hal-hal yang berkaitan dengan SARA (suku, agama, ras, dan antargolongan). Jika lulusan pendidikan tinggi dianggap sebagai generasi yang bisa membawa perubahan, maka mereka harus bisa menyiapkan diri mereka dengan pemahaman akan hal-hal yang menjadi penyebab konflik tersebut.
2. Arus budaya populer yang dalam banyak hal telah menjadi penyebab dekadensi moral dan perubahan perspektif akan nilai-nilai hidup di kalangan usia muda. Dalam banyak kasus, mahasiswa atau peserta didik tingkat pendidikan tinggi bahkan lebih banyak menjadi agen budaya pop ini. Ketidakjelasan arah pendidikan yang dijalankan di lembaga pendidikan tinggi, bukan saja membuat mahasiswa lebih banyak mendapatkan nilai dan berkembang dalam kultur yang salah, tapi juga membawa nilai-nilai tersebut ke masyarakat yang lebih banyak berseberangan dengan tatanan normatif kearifan lokal yang ada.
3. Ketimpangan antara jumlah lulusan dengan keahlian tertentu dengan kesempatan dan ruang kerja yang tersedia untuk keahlian tersebut. Banyaknya jumlah pengangguran dari lulusan pendidikan

tinggi membuat mereka tak jauh berbeda nilainya dengan lulusan sekolah di masyarakat. Ketika lulusan pendidikan tinggi tidak bekerja sesuai dengan bidang yang dipelajarinya, maka pilihan yang tersedia adalah mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di masyarakat, yang berarti mereka dituntut untuk bisa berkomunikasi dan berperilaku dengan penanda yang sesuai dengan karakteristik masyarakat bersangkutan. Jika mereka gagal dalam hal ini, maka pandangan masyarakat akan menjadi negatif, bukan saja pada lulusan individunya, tapi juga pada lembaga pendidikan tinggi yang meluluskannya.

4. Pendidikan tinggi adalah tingkatan pendidikan yang diharapkan bisa membentuk dan mengembangkan karakter peserta didik secara lebih terfokus, bukan lagi meraba-raba minat dan bakat mereka seperti pada tingkat sekolah. Apa yang diberikan pada peserta didik pendidikan tinggi akan menjadi bagian tetap dari karakteristik diri yang nantinya akan menentukan pula bagaimana hidup mereka di masyarakat. Jika pendidikan dan atau pembelajaran (perkuliahan) yang diberikan di lembaga pendidikan tinggi tidak menyentuh aspek moral dan atau aspek-aspek yang berkaitan dengan nilai-nilai keagamaan, maka kemungkinan besar lulusan yang dihasilkan juga akan jauh dari aspek-aspek dan nilai-nilai tersebut.

Selain hal-hal di atas, pentingnya basis agama dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, adalah demi kepentingan pendidikan itu sendiri. Lembaga pendidikan, apa pun bentuk dan tingkatannya, pada dasarnya dituntut untuk bisa mencapai tujuannya, di mana seperti diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Karakteristik pertama dari lulusan pendidikan yang diharapkan di negeri ini adalah beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dilanjutkan dengan berakhlak

mulia, yang menunjukkan bagaimana pentingnya upaya lembaga pendidikan untuk memberikan dasar-dasar moral dan ajaran ketuhanan pada peserta didik.

Basis agama dalam konteks pendidikan tinggi dalam hal ini bukan berarti setiap lembaga pendidikan tinggi harus berubah menjadi lembaga yang berafiliasi dengan agama tertentu, tapi lebih pada bagaimana lembaga pendidikan tinggi bisa berperan dalam membentuk karakter moral yang biasanya akan berjalan seiring dengan ajaran-ajaran dan dogma religius, serta pemahaman akan peran sosial lulusan yang dihasilkannya yang sering kali tidak jauh dari hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan keagamaan. Jika lembaga pendidikan tinggi ingin berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional tersebut, maka basis agama ini dalam konteks pendidikan tinggi ini menjadi hal yang tidak terelakkan. Kemampuan lembaga pendidikan tinggi untuk membentuk karakter lulusan yang sesuai dengan tujuan nasional pendidikan tersebut, mengutip Shrivastava (2017), akan menunjukkan keberhasilan lembaga pendidikan dalam menunaikan kewajibannya sebagai lembaga yang berperan serta dalam menjaga stabilitas tatanan sosial (*stabilizing social order*), memelihara kultur dan kearifan lokal yang baik (*conserving culture and good local wisdom*), dan menjadi instrumen untuk rekonstruksi sosial (*acts as an instrument of social reconstruction*).

Lalu, apa yang harus dilakukan oleh, khususnya lembaga pendidikan tinggi terkait penerapan basis agama dalam konteks pendidikannya? Beberapa hal berikut bisa menjadi catatan untuk manajemen lembaga pendidikan tinggi.

1. Mengubah paradigma pendidikan mekanistik yang berorientasi pada semata pengembangan intelektual menjadi lebih holistik, di mana aspek-aspek kedirian lainnya bisa terpenuhi.
2. Menjalankan manajemen pendidikan dengan mengacu pada prinsip-prinsip manajemen humanistik, bukan semata berfokus pada efektivitas kerja dan efisiensi biaya.

3. Membangun kurikulum dengan memasukkan komponen pendidikan karakter, moral, etika, dan lainnya, di mana ajaran-ajaran agama bisa menjadi salah satu sumber untuk hal tersebut.
4. Membangun lingkungan kampus yang nyaman dan kondusif untuk membentuk kepribadian mahasiswa yang sesuai dengan visi pendidikan yang diusung, hukum, budaya, dan norma-norma sosiokultural yang berlaku.
5. Memfasilitasi berbagai kegiatan di luar kegiatan akademik formal untuk pengembangan karakter dan keterampilan hidup, seperti pelatihan, seminar, diskusi ilmiah, dan lainnya.

Berbagai catatan sederhana ini adalah hal-hal yang bisa dilakukan oleh manajemen lembaga pendidikan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang diusungnya. Terlepas dari pendekatan, metode, atau teknik yang digunakan, apa yang perlu ditekankan adalah bahwa manajemen lembaga pendidikan tinggi, tidak boleh semata berurusan dengan kegiatan-kegiatan administratif kelembagaan, tapi juga harus berkontribusi aktif dalam membangun dasar-dasar etis dan moral bagi lulusannya, agar mereka bisa menjadi generasi didik yang sesuai dengan tujuan nasional pendidikan itu sendiri.

B. Paradigma dan Konsep Dasar Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Pendidikan tinggi secara mendasar bisa dipahami sebagai tingkatan pendidikan setelah pendidikan menengah (SMU, MA, SMK), yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program dokter, program profesi, dan program spesialis, yang dalam hal ini diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tinggi berupa perguruan tinggi dengan berbagai bentuknya. Perguruan tinggi ini bisa berbentuk akademi, institut, sekolah tinggi, atau universitas. Pada

umumnya terdapat badan hukum tertentu yang memayunginya. Dalam sebuah perguruan tinggi juga, terdapat berbagai program studi sebagai kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran (perkuliahan) yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan atau pendidikan vokasi.

Masing-masing perguruan tinggi akan memiliki program studi yang ditawarkan kepada calon mahasiswa atau masyarakat, di mana mereka bisa memilih bidang apa yang ingin mereka kuasai dan kembangkan dalam program studi tersebut. Pilihan dan minat masyarakat akan layanan pendidikan yang ditawarkan akan menjadi pertimbangan dasar dalam penyelenggaraan program studi yang ada. Dalam beberapa kasus, pembukaan program studi di sebuah perguruan tinggi akan diawali dengan analisis dan survei akan kebutuhan dan minat masyarakat ini. Jika minat dan atau kebutuhan masyarakat akan program studi tersebut cukup besar, maka pihak manajemen perguruan tinggi akan berusaha untuk membukanya, dan begitu juga sebaliknya.

Sebuah perguruan tinggi sejak didirikan sudah dimulai dari adanya organisasi tertentu yang mendasarinya. Mereka yang terlibat dalam organisasi dan tata kelola struktural dan fungsional di dalamnya, akan menjadi jajaran manajemen awal untuk perguruan tinggi bersangkutan. Perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi dengan berbagai komponen kerja dan tanggung jawab di dalamnya, baik yang mengacu pada anggaran dasar kelembagaan yang dimilikinya, serta peraturan perundang-undangan dan regulasi pemerintah terkait penyelenggaraan dan tata kelola organisasinya. Sebagai sebuah organisasi, manajemen pengelola perguruan tinggi akan memiliki struktur dan fungsi layaknya organisasi lainnya, meskipun terdapat perbedaan orientasi signifikan dengan organisasi-organisasi profit seperti perusahaan. Perguruan tinggi dalam hal ini adalah lembaga publik nirlaba, yang berfokus pada penyediaan layanan pendidikan tinggi kepada masyarakat. Namun, mengingat adanya tuntutan layanan dan fakta kompetisi antarperguruan tinggi yang ada, maka ia tidak lagi

dibedakan dengan perusahaan. Perguruan tinggi yang tidak memiliki aspek manajemen yang baik, akan tergerus dan sulit untuk bersaing meraih minat masyarakat konsumen.

Meskipun keduanya tidak lagi bisa dibedakan, terutama mengingat fakta bahwa pengelolaan lembaga pendidikan dengan perusahaan sama-sama membutuhkan metode dan teknik manajemen yang tepat. Edward Sallis (2002) misalnya menjelaskan bahwa daripada berfokus pada persoalan produk lembaga pendidikan yang memang berbeda dengan perusahaan, akan lebih mudah untuk memandang lembaga pendidikan sebagai lembaga jasa (*service*) bukan sebagai suatu pabrik dengan lini produksi barang tertentu untuk memahami persamaan tuntutan keduanya. Perbedaan antara jasa dan barang ini penting untuk dipahami karena ia akan menentukan bagaimana langkah-langkah manajemen lembaga itu sendiri. Karakteristik dari jasa atau layanan (*service*) sebagai salah bentuk produk yang ditawarkan lembaga pendidikan, memang akan lebih sulit untuk didefinisikan dibandingkan dengan produk barang. Hal ini terutama terjadi karena ia mencakup banyak elemen subjektif di dalamnya. Perbedaan antara pelayanan jasa dan produksi barang sendiri, seperti dijelaskan Sallis (2002), mencakup hal-hal berikut ini.

1. Penawaran jasa pada umumnya dilakukan melalui interaksi langsung antara penyedia jasa dengan pengguna jasa tersebut. Jasa dihantarkan dari orang ke orang. Terdapat hubungan yang erat antara penyedia jasa dengan pengguna jasa yang ditawarkan. Setiap interaksi yang dibangun akan berbeda antara satu pengguna dengan pengguna lainnya, karena disesuaikan dengan kondisi dan konteks relasional yang ada. Kualitas jasa akan ditentukan oleh penghantar jasa dan pengguna jasa tersebut. Sebaliknya, penawaran barang lebih mudah dilakukan karena tidak harus dihantarkan secara langsung atau melalui interaksi personal antara produsen dan konsumen. Kualitas sebuah barang hanya bergantung pada pengalaman konsumen dalam mengonsumsi atau menggunakan barang tersebut.

2. Elemen pembeda kedua adalah waktu. Jasa harus diberikan tepat waktu. Ketika jasa tersebut digunakan oleh konsumen, maka kontrol akan kualitasnya sudah selalu terlambat.
3. Perbedaan ketiga, tidak seperti produk barang, jasa tidak bisa diperbaiki atau direparasi. Karena alasan ini pula, standar suatu jasa harus ditekankan sedari awal ia ditawarkan setiap waktunya.
4. Jasa merupakan produk yang bersifat *intangibile*, tidak kasat mata. Karena itu, ia sering kali sulit untuk dijelaskan pada calon konsumen atau pelanggan pada pertama kalinya. Kesulitan yang sama juga dalam menentukan bagaimana keinginan konsumen dari jasa yang ditawarkan kepada mereka.
5. Suatu jasa sulit untuk diukur tingkat mutu *output* dan produktivitasnya. Satu-satunya indikator yang bisa diandalkan untuk mengetahui hal tersebut hanyalah kepuasan konsumen dan respons mereka setelah menggunakan jasa tersebut.

Lembaga pendidikan sebagai lembaga penyedia jasa pada dasarnya menawarkan berbagai hal termasuk di antaranya, bimbingan, arahan, pembelajaran, dan pendidikan terutama kepada peserta didik atau siswa, orang tua, serta pihak sponsor. Konsumen atau klien jasa lembaga pendidikan pada akhirnya mencakup banyak kalangan yang semua itu harus diidentifikasi agar fokus manajemen pada pemenuhan kebutuhan mereka bisa dijalankan. Dalam hal ini, Sallis (2002: 22) menyatakan bahwa konsumen atau klien dari lembaga pendidikan tersebut dapat dikelompokkan dalam kategori-kategori berikut.

1. **Konsumen utama** (*primary customers*)—mereka yang menerima langsung layanan jasa lembaga pendidikan.
2. **Konsumen sekunder** (*secondary customers*)—kalangan yang mencakup orang tua, lembaga pemerintah yang bertanggung jawab berkaitan dengan masalah pendidikan, sponsorship seperti lembaga pemberi beasiswa, serta kalangan lain yang juga memiliki kepentingan langsung dengan lembaga pendidikan bersangkutan.

3. **Konsumen tersier** (*tertiary customers*)—mereka yang tidak memiliki keterlibatan dan kepentingan secara langsung dengan lembaga pendidikan, namun memegang peranan dan memberikan pengaruh pada lembaga pendidikan tersebut, seperti calon pegawai, pemerintah, dan masyarakat secara keseluruhan.
4. **Konsumen internal** (*internal customers*)—para pegawai dan lini pekerja lembaga pendidikan serta mereka yang memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri.

Jika 'produk' lembaga pendidikan bisa diidentifikasi (dalam hal ini berupa jasa), serta konsumen jasa yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan tersebut bisa dikenali, maka tugas selanjutnya adalah bagaimana membuat hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kelembagaan perguruan tinggi secara tepat, mulai dari aspek-aspek fungsional manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, kepemimpinan), hingga penyelenggaraan teknis pendidikan sebagai layanan utama yang ditawarkan kepada masyarakat. Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang harus dijadikan acuan untuk pengelolaan perguruan tinggi, di antaranya sebagai berikut.

1. Paradigma Pendidikan Tinggi

Manajemen perguruan tinggi pada dasarnya harus menyadari bahwa praktik pendidikan yang akan diselenggarakannya adalah tahapan pendidikan untuk pematangan generasi didik agar mereka bisa menjadi insan yang siap terjun baik di dunia kerja ataupun kehidupan bersama secara keseluruhan. Apa yang mereka lakukan, kebijakan yang diambil, kurikulum yang dibuat, hingga keberadaan sarana dan prasarana pendidikan yang disiapkan, akan menentukan bagaimana lulusan yang dihasilkan dan seberapa jauh mereka bisa berkontribusi pada kehidupan. Karena itu, arah pendidikan, filosofi yang dijadikan pegangan dalam penyelenggaraan manajemen atau praktik pembelajaran, atau secara umum paradigma pendidikan yang diacunya, harus sudah dirumuskan sedari awal.

Istilah paradigma sendiri sebenarnya sangat bergantung pada konteks lokal masyarakat terkait filosofi, pandangan hidup, keyakinan, norma, nilai-nilai, dan atau dasar-dasar kebenaran tertentu yang dengannya suatu komunitas atau masyarakat akan bertindak dan memproduksi berbagai hal. Karena itu, paradigma masing-masing perguruan tinggi bisa saja berbeda satu sama lain, bergantung pada apa yang diyakininya sebagai "payung" yang benar untuk tindakan-tindakan yang akan dilakukannya. Secara lebih khusus, dalam konteks pendidikan sendiri, istilah paradigma ini mengacu pada cara di mana teori-teori pendidikan dan pembelajaran dirumuskan hingga pada perihal di mana teknologi pendukung pembelajaran akan digunakan. Teori-teori terkait pembelajaran di bawah paradigma yang sama akan memiliki sudut pandang dasar yang sama. Beberapa contoh paradigma pembelajaran yang ada saat ini, misalnya: behaviorisme, konstruktivisme, kognitivisme, konektivisme, dan humanisme. Teori-teori pembelajaran dengan penekanan pada peran peserta didik dalam mengonstruksi ilmu pengetahuannya secara mandiri misalnya, adalah teori-teori yang berada di bawah paradigma konstruktivisme. Praktik pembelajaran dengan menggunakan metodologi pembelajaran tertentu dalam suatu perguruan tinggi dapat dilihat sebagai manifestasi nilai-nilai dari paradigma tertentu yang diusungnya.

Persoalan paradigma ini menjadi penting untuk menunjang keberhasilan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan layanannya kepada masyarakat, terutama karena hari ini ada banyak wacana yang menunjukkan perlunya pergeseran paradigma dalam konteks pendidikan (*paradigm shift in education*). Alasan utama untuk hal ini adalah bahwa perubahan paradigma akan membawa perubahan mendasar pada cara lembaga menentukan mutu lulusannya, mengelola organisasinya hingga pada cara lembaga melestarikan sumber daya yang dimilikinya.

Perumusan paradigma pendidikan tinggi tidak bisa semata didasarkan pada persoalan kebutuhan atau minat masyarakat karena hal itu hanya akan menyebabkan lembaga pendidikan tinggi terjebak pada nilai-nilai ekonomi sempit. Harus ada cita ideal dari pendidikan

yang menjadi landasan, agar lembaga pendidikan tinggi tetap fokus pada misi utama dari pendidikan itu sendiri, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Secara lebih khusus, seperti terdapat dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, misi utama dari lembaga pendidikan tinggi adalah mencari, menemukan, menyebarluaskan, dan menjunjung tinggi kebenaran. Misi ini menggambarkan bagaimana nilai ideal dari (lembaga) pendidikan tinggi yang juga menegaskan bahwa lembaga pendidikan tinggi tidak boleh menyelenggarakan pendidikan dengan misi profit atau laba ekonomis.

Dalam banyak peraturan perundang-undangan dan regulasi pemerintah terkait pendidikan tinggi juga sering kali dinyatakan dengan tegas bahwa pengelolaan pendidikan tinggi harus fokus pada apa yang disebut dengan Tridarma perguruan tinggi, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Lembaga pendidikan tinggi harus menjadi lembaga dengan kegiatan pendidikan sebagai *locus*-nya, mengembangkan kegiatan-kegiatan riset dan mempublikasikannya pada masyarakat luas, serta melakukan hal-hal yang menunjukkan utilitas mereka pada kehidupan bersama melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Tridarma perguruan tinggi ini adalah suatu haluan penyelenggaraan pendidikan tinggi agar tetap berfokus pada misi utamanya, dan tidak terjebak pada pemenuhan kepentingan persaingan ekonomi antarlembaga pendidikan tinggi.

Meskipun ada banyak peraturan pemerintah terkait penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan tinggi ini, dalam praktiknya, tetap saja ada lembaga pendidikan tinggi yang belum memiliki arah yang jelas untuk tindakan yang dilakukannya. Alih-alih menjadi lembaga yang bisa menghasilkan generasi terdidik yang berkualitas, dan atau menjadi kompetitif di tengah persaingan antar-lembaga pendidikan tinggi, perguruan tinggi tanpa arah ini justru hanya menjadi penyumbang untuk apa yang disebut oleh Patrinos (dalam Ilias Livanos, 2010) sebagai *over education*, suatu kondisi di mana terdapat lulusan pendidikan

yang banyak namun ruang-ruang kehidupan untuk mereka isi belum tersedia. Banyaknya lulusan pendidikan tinggi yang menganggur, dan atau tidak bisa membuka usaha kreatif mereka sendiri, atau bekerja pada bagian yang bukan bidang keahlian mereka, masih bergantung pada orang tua dan keluarga, tidak mandiri, tidak siap untuk hidup di tengah masyarakat, adalah dampak umum dari tidak jelasnya arah pendidikan yang bersumber dari paradigma pendidikan yang kurang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.

Mengingat perlunya haluan pikir yang jelas atau paradigma yang sesuai dengan kebutuhan, tuntutan, dan semangat zaman dalam pelaksanaan pendidikan tinggi, maka penyiapan paradigma ini menjadi poin utama dalam upaya manajemen lembaga pendidikan tinggi untuk mengelola lembaganya. Molz & Assenza (2015) terkait paradigma pendidikan tinggi ini memberikan penjelasan yang cukup menarik bahwa kita saat ini membutuhkan paradigma baru untuk penyelenggaraan pendidikan tinggi yang lebih transformatif untuk menampung perubahan-perubahan dan tuntutan-tuntutan baru di masa depan. Keduanya menyebut paradigma pendidikan tinggi tersebut sebagai *Transversity* atau *Transformative Higher Education Paradigm* (Paradigma Pendidikan Tinggi Transformatif) sebagai upaya untuk menggeser paradigma *Multiversity* atau *Modernist Higher Education Paradigm*, yakni paradigma modern yang banyak menjadi acuan di berbagai perguruan tinggi.

Perbedaan antara kedua paradigma pendidikan tinggi ini bisa dilihat pada beberapa karakteristik kunci keduanya dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Perbandingan *Transversity* dan *Multiversity*

Multiversity	Transversity
<i>Modernist Higher Education Paradigm</i> (Paradigma Pendidikan Tinggi Modern)	<i>Transformative Higher Education Paradigm</i> (Paradigma Pendidikan Tinggi Transformasi)

Tujuan dan Orientasi (<i>Aims & Orientation</i>)	
Keunggulan akademik <i>per se</i> (yang ada di dalam dirinya)	Pembelajaran kepemimpinan dan kepemimpinan transformatif di masyarakat.
Prestasi akademik peserta didik dan pengajar.	Realisasi potensi diri yang lebih tinggi dan tujuan unik dari setiap individu.
Akumulasi pengetahuan.	Kultivasi kearifan sebagai kapasitas untuk merealisasikan apa yang menjadi nilai dan kehidupan seseorang dan bersama.
Kompetensi dalam disiplin tertentu.	Kapabilitas untuk menciptakan penghubung antar disiplin.
Fokus utama pada riset; dilanjutkan pada pembelajaran, sedangkan layanan pada masyarakat adalah tambahan.	Integrasi riset, pembelajaran, dan layanan pada masyarakat ke dalam satu arus utama kegiatan; fokus utama pada pendampingan transformasi kreatif dengan melibatkan berbagai pihak yang mewakili masyarakat.
Kelayakan kerja lulusan.	Kapasitas untuk melakukan berbagai pekerjaan yang bisa berkontribusi pada transisi; transformasi organisasi dan komunitas atau menciptakannya.
Saintisme dan materialisme.	Tidak ada batasan apriori untuk pandangan dunia dan kerangka kerja.
Reduksionisme.	Generalisasi kompleksitas.
Dikotomi fakta dan nilai.	<i>Co-dependence</i> fakta dan nilai.
Netralitas sains.	Keterlibatan sains dalam dan untuk masyarakat (sains sebagai dasar nilai dan pertimbangan etis untuk peristiwa yang ada di masyarakat).
Pemisahan tingkatan realitas (fisik, biologis, sosiokultural, atau individual, organisasional, dan sosial).	Integrasi multi-level kerangka kerja.
Perang paradigma.	Perspektif meta-paradigmatik.

Kompetisi memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan kooperasi.	Kooperasi, kerja sama, dan pendampingan lebih penting daripada kompetisi.
Pendidikan (<i>Education</i>)	
Fokus pada pengetahuan faktual tentang bagian-bagian tertentu dari dunia luar.	Kultivasi pengetahuan diri dalam hubungannya dengan tujuan, transformasi sistem dan pengetahuan (pengetahuan faktual adalah bagian dari pengetahuan tentang sistem yang kompleks).
Penentuan kurikulum secara luas.	Ko-kreasi kurikulum secara luas.
Pembelajaran didorong dengan pertanyaan-pertanyaan pedagogis (guru sudah mengetahui jawaban yang benar).	Pembelajaran didorong dengan pertanyaan eksistensial di mana tak ada kompetisi antarjawaban dan kebutuhan untuk menyelesaikan tantangan utama yang tidak pernah bisa diselesaikan.
Pengembangan diri dianggap sebagai urusan privat.	Pendidikan secara esensial adalah tentang pengembangan diri.
Pilihan awal program studi akan menentukan spesialisasi.	Gambaran besar pengetahuan yang dimiliki, kualitas yang diklarifikasi, dan keahlian seseorang akan menentukan spesifikasi.
Studi akademis terpisah dari sisa kehidupan seseorang.	Pembelajaran menyeluruh dan seumur hidup.
Pendidik berperan sebagai instruktur dalam bidang yang sempit.	Pendidik sebagai pendamping belajar, fasilitator proses dan mentor untuk peserta didik.
Reproduksi disiplin standar dan profesi.	Dorongan untuk keunikan dan partisipasi lintas bidang dalam penciptaan profesi baru.
Fokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan dengan mengacu pada standar yang sama.	Fokus pada ko-kreasi berdasarkan kultivasi talenta, disposisi, kesadaran, perhatian, kreativitas, dan keterampilan tingkat tinggi.

Pendidikan lingkungan, kewarganegaraan, dan kepemimpinan menjadi subjek pembelajaran untuk sebagian kecil peserta didik dan dalam program studi tertentu saja.	Pendidikan untuk pengembangan berkelanjutan, kewarganegaraan global, dan kepemimpinan transformatif untuk seluruh peserta didik, dengan penekanan pada pentingnya pengalaman nyata.
Sebagian besar guru tidak memiliki pelatihan dalam hal pendidikan usia dewasa.	Pelatihan dalam hal pendidikan usia dewasa merupakan fitur integral dari induksi kehidupan akademis.
Kemudahan dalam menambah bidang studi dan program baru dalam struktur disiplin yang ada; kesulitan untuk menciptakan program lintas disiplin .	Eksplorasi interdisiplin, transdisiplin, dan dalam bidang-bidang kajian baru merupakan kunci pembelajaran di abad ke-21.
Penelitian (<i>Research</i>)	
Riset sub-disiplin dan hyperspesialisasi sangat dominan; kultivasi reduksionisme.	Dominasi penelitian integratif, trans dan meta-disiplin; kultivasi berpikir sistemik.
Persoalan-persoalan penelitian yang relevan hanya muncul di kalangan ahli.	Persoalan penelitian yang relevan muncul dalam dialog antara peneliti dan <i>stakeholder</i> masyarakat, yang fokus pada kebutuhan terkait tantangan utama yang dihadapi.
Predominasi proyek riset jangka pendek, yang tidak terkait satu sama lain.	Predominasi penelitian-penelitian transformatif jangka panjang yang melibatkan komunitas tertentu.
Fokus pada 1 model penelitian (peningkatan inkremental dalam suatu paradigma penelitian).	Fokus pada 3 model penelitian transformatif seperti trans-disiplin, <i>action-oriented</i> , <i>exploratory</i> , <i>community embedded</i> , dan penelitian-penelitian pembuka perubahan paradigma.
Pendanaan penelitian didesain dan ditentukan oleh birokrat atau komisi tetap.	Prioritas penelitian dikembangkan oleh peneliti dan stakeholder secara bersama-sama dalam kegiatan masyarakat jangka panjang.

Ideal universal, dekontekstualisasi sains, pengujian laboratorium terkontrol.	Kontekstualisasi sains ideal, partisipasi dalam situasi kompleks yang melibatkan pengalaman hidup nyata.
Proyek penelitian harus sesuai dengan rancangan proyek dan hanya ada kemungkinan kecil untuk penyesuaian dengan pembelajaran baru.	Proyek penelitian mengikuti alur pembelajaran yang bisa mengumpulkan dampak yang lebih besar.
Publikasi atau hilang.	Publikasi adalah satu dari sekian banyak aspek yang berdampak pada kehidupan masyarakat selain pengajaran, proyek transformasi, pembangunan institusi dan kapasitas, layanan bimbingan, dan lainnya.
Definisi sempit dari publikasi akademik, dengan fokus pada <i>peer-review</i> .	Publikasi akademik yang luas yang berdampak pada kehidupan bersama.
Penelitian yang disponsori oleh korporasi atau individu tertentu sering kali memberikan hasil yang menguntungkan bagi mereka.	Transparansi total sebagai persyaratan dasar untuk semua proyek penelitian dan publikasi.
Organisasi (<i>Organization</i>)	
Hierarki tetap pada banyak tingkatan; budaya kekuasaan posisional.	Flat, jaringan, organisasi holografik, yang menekankan pada penataan kelompok secara mandiri, budaya komitmen dan tanggung jawab.
Menara gading yang terpisah dari masyarakat.	Laboratorium transformasi sebagai struktur dasar organisasi di mana peserta didik, sarjana, praktisi, dan pembuat putusan akan berkolaborasi lintas bidang.
Departemen khusus.	Fleksibel, (re) konfigurasi berbasis isu-isu .
Birokrasi berbasis regulasi.	Fleksibilitas organisasi berbasis tujuan dan visi.

Pemisahan antara administrator, akademisi, pegawai fakultas, dan peserta didik.	Administrasi mandiri berdasarkan pada subsidiaritas yang kuat dan partisipasi seluruh kelompok <i>stakeholder</i> .
Fokus pada pengembangan organisasi untuk perubahan organisasi secara inkremental dan perbaikan sistem institusi.	Fokus pada sistem inovasi dalam suatu ekosistem organisasi yang beragam.
Rekanan (<i>Partnership</i>)	
Perguruan tinggi pada umumnya tumbuh menjadi lebih besar, lebih kompleks secara internal, dan menjadi organisasi monolitik secara eksternal yang mengembangkan kerja sama dengan perguruan tinggi lain.	Perguruan tinggi dianggap sebagai rekanan, suatu ekosistem yang terdiri dari berbagai organisasi kecil yang saling berkolaborasi secara lintas sektoral.
Sains dan masyarakat dipisahkan oleh desain dan tradisi, hubungan yang produktif antara keduanya sulit untuk diciptakan karena keterpisahan fundamental ini.	Struktur dasar organisasi perguruan tinggi seperti laboratorium transformasi dan kampung pembelajaran (<i>learning village</i>) dilihat sebagai sarana di mana peserta didik, praktisi, dan kalangan ilmuwan lain bisa saling berkolaborasi.
Peran pemerintah lebih sebagai regulator dan funder atau sebagai target lobi.	Pemerintah dalam setiap levelnya dianggap sebagai partner untuk kreasi untuk pengembangan usaha dan pembentukan organisasi <i>civil society</i> . Kolaborasi dengan pemerintah dalam hal ini adalah untuk menciptakan sistem inovasi dalam pendidikan.
Para lulusan harus meninggalkan almamater mereka dan menjadi alumni perguruan tinggi bersangkutan.	Setiap <i>stakeholder</i> memiliki kesempatan untuk menjadi bagian dari ekosistem perguruan tinggi seumur hidup mereka, di mana peran dan keterlibatan mereka akan berkembang secara organis.
Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT)	
Kepercayaan berlebih pada TIK sebagai sarana utama untuk inovasi pendidikan.	Penekanan pada interaksi langsung, tatap muka, antarindividu ataupun kelompok.

Dorongan utama penggunaan TIK adalah untuk penghematan.	Dorongan utama penggunaan TIK adalah sebagai pelengkap pembelajaran atau untuk meningkatkan kualitas pembelajaran tatap muka.
MOOC 1.0, 2.0, adalah aplikasi teknologi terbaru untuk pendidikan tinggi.	MOOC hanyalah satu dari sekian banyak opsi pelengkap untuk pengembangan materi pembelajaran.
Tumpukan kertas meskipun sudah menggunakan TIK.	Pengurangan kertas (<i>paperless</i>) di lingkungan kerja.
Sistem perangkat lunak tidak terintegrasi.	Sistem perangkat lunak terbuka dan terintegrasi.
Banyak sistem TIK yang dibatasi oleh batasan organisasi.	Sistem TIK didesain untuk ekosistem organisasi dan komunitas.
Budaya Akademik (<i>Academic Culture</i>)	
Kecenderungan budaya akademik yang kaku.	Komunitas yang hidup.
Penekanan berlebih pada promosi diri, individualisme, dan kompetisi.	Penekanan pada kerja sama dan kooperasi.
Kehidupan kampus didominasi oleh interaksi antara regulasi akademik dan peserta didik.	Interaksi autentik antar individu sebagai manusia; setiap orang memainkan perannya masing-masing dalam cara yang fleksibel (Contoh: setiap orang adalah seorang guru sekaligus peserta didik, bergantung pada domain dan konteks).
Sistem ranking formal.	Ranking formal tidak terlalu menentukan peran seseorang dalam tim dan organisasi.
Bahasa akademik yang sering kali tak terjangkau.	Bahasa yang jelas, lugas, dan dapat dipahami.
Sisi personal dari "proses ilmiah" pada umumnya tersembunyi.	Reintegrasi sisi personal dari proses ilmiah dan hasil dari sains.
Kurangnya perhatian pada efek samping kinerja berbasis kultur (konflik, ketidakjujuran, dan lain-lain).	Fokus pada tindakan preventif dan penyembuhan emosi dan tindakan negatif.

Fasilitas dan Lokasi (<i>Facilities and Locations</i>)	
Bangunan yang besar, arsitektur teknis, lanskap yang disesuaikan dengan rancang arsitektur.	Arsitektur organik dan bangunan skala manusia yang terintegrasi dengan alam sekitar dan lanskap.
Fokus pada perluasan kampus yang sudah ada atau pengembangan kawasan hijau di kampus.	Fokus pada reconversi kawasan yang masih kering, rekonstruksi bangunan yang sudah berdiri.
Ruangan <i>overbuilt</i> , sebagian besar ruang terpisah dari lingkungan luarnya.	Rasio yang imbang antara bangunan dan alam, koneksi antara lingkungan luar dan dalam kampus.
Kalkulasi biaya untuk bangunan didasarkan pada rancangan awal; eksternalisasi biaya-biaya lain.	Kalkulasi biaya untuk bangunan didasarkan pada keseluruhan siklus hidup; internalisasi biaya-biaya eksternal.

Sumber: Molz Assenza, 2015

Beberapa ringkasan poin perbedaan dua paradigma di atas pada dasarnya memberikan gambaran sederhana tentang kebutuhan perguruan tinggi di masa mendatang. Paradigma modern dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi saat ini memiliki masalah mendasar pada dirinya, yakni kampus menjadi menara gading yang berjarak dari masyarakat. Utilitas pendidikan tinggi hanya beredar secara internal dan tidak dirasakan langsung oleh masyarakat. Padahal, sejatinya lembaga pendidikan tinggi harus berperan aktif dalam pembangunan kehidupan bersama melalui misi-misi pendidikan, penelitian, dan pengabdian yang bisa dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai *stakeholder*-nya.

Kebutuhan akan paradigma pendidikan tinggi yang baik, yang sesuai dengan kebutuhan hidup bersama hari ini, serta selaras dengan tuntutan zaman dan perubahan yang dibawanya, sebenarnya sudah banyak disadari oleh pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi itu sendiri. Kesadaran tersebut lebih pada kesadaran akan perlunya keragaman dalam fokus dan warna pendidikan, atau pada pentingnya penerapan basis nilai tertentu yang

lebih sesuai dengan karakter lulusan yang diharapkan. Fenomena ini misalnya bisa dilihat pada pendirian perguruan tinggi yang berafiliasi dengan ajaran dan corak keagamaan tertentu, seperti Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dalam berbagai bentuknya (Sekolah Tinggi, Institut, Universitas), di mana perguruan tinggi ini mengusung paradigma pendidikan tinggi yang didasarkan pada nilai-nilai keislaman.

Dalam paradigma pendidikan yang bersumber dari nilai-nilai keislaman tersebut, pengelola perguruan tinggi bersangkutan meyakini bahwa tujuan pendidikan bukan semata mencetak lulusan yang memiliki kualifikasi akademik, tapi juga memiliki kesalehan tertentu yang merepresentasikan ajaran Islam yang baik. Karena itu, mulai dari visi pendidikan yang ditetapkan, kultur akademik yang dibangun, materi perkuliahan yang diberikan hingga lingkungan dan sarana atau prasarana pendidikan yang ada, semuanya dibentuk dan diselaraskan berdasarkan ajaran atau nilai-nilai keislaman.

Perguruan tinggi berbasis Islam ini seharusnya bukan semata upaya menangkap kebutuhan masyarakat yang secara kultural-religius terikat dengan nilai-nilai atau ajaran Islam, tapi lebih dari itu ia merupakan upaya untuk mengubah paradigma pendidikan modern yang lebih menekankan aspek keilmuan dan ekonomis di atas yang lainnya. Dalam perguruan tinggi berbasis Islam ini, terdapat karakteristik-karakteristik paradigmatik yang membedakannya secara mendasar dengan perguruan tinggi lain, seperti bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Perbedaan Paradigma Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dan Umum

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	Perguruan Tinggi Umum
Karakter Visi dan Orientasi	
Nilai-nilai kesalehan religius yang melengkapi nilai-nilai intelektual dan moral.	Nilai-nilai intelektual yang dilengkapi dengan etika dan moral.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	Perguruan Tinggi Umum
Akademik	
Integrasi ajaran dan nilai-nilai Islam yang bersumber dari al-Quran dan Hadis ke dalam kurikulum, silabus, dan rencana pembelajaran; Penekanan pada materi-materi penunjang visi kesalehan pada peserta didik	Diversifikasi bidang studi dan pengayaan materi yang disesuaikan dengan kebutuhan profesi dalam struktur kurikulum, silabus, dan rencana pembelajaran.
Kultur Kampus	
Corak Islam dalam lingkungan kampus; integrasi nilai-nilai dan simbol keagamaan dalam kehidupan kampus.	Bauran kultur dari beragam daerah dalam satu lingkungan kampus; penguatan dan pengayaan intelektual dalam pergaulan.
Pendidikan	
Implementasi pendekatan tradisional lebih banyak digunakan dalam pembelajaran; <i>self-development</i> terletak pada kesadaran akan pentingnya <i>ukhuwah</i> ; internalisasi ajaran dengan penggunaan simbol dan ritus keagamaan dalam praktik pendidikan.	Pendekatan pembelajaran yang beragam (<i>konvensional, online learning, blended learning</i>); <i>self-development</i> melalui beragam kegiatan akademik; pengayaan keterampilan melalui pengarahan profesional selaras bidang studi yang diambil.

Sumber: Dokumentasi Penulis

Beberapa poin di atas adalah ringkasan sederhana terkait perbedaan karakteristik utama dari perguruan tinggi berbasis Islam dengan perguruan tinggi umum. Meskipun demikian, antara keduanya juga memiliki kesamaan dalam hal tuntutan efektivitas dan efisiensi manajemen, mutu akademik, tata kelola organisasi, dan hal-hal mendasar lainnya dalam pengelolaan perguruan tinggi itu sendiri.

2. Manajemen Organisasi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi pada dasarnya adalah lembaga publik yang dijalankan demi kepentingan publik. Sesuai dengan peraturan pemerintah dan amanat Undang-Undang yang berlaku di Indonesia, suatu perguruan tinggi harus dijalankan berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektivitas dan efisiensi. Dalam hal ini, perguruan tinggi membutuhkan suatu badan hukum tertentu sebagai penyelenggaranya, baik dalam bentuk Yayasan, Perkumpulan, atau Badan Hukum nirlaba lain yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi, disebutkan dengan tegas bahwa secara organisasi, suatu perguruan tinggi paling tidak harus memuat struktur sebagai berikut.

- a. Senat Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas sebagai unsur penyusun kebijakan yang menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik. Tugas dan Kewajiban Senat, di antaranya sebagai berikut.
 - 1) Penetapan kebijakan, norma/etika, dan kode etik akademik.
 - 2) Pengawasan terhadap: (a) penerapan norma/etika akademik dan kode etik sivitas akademika; (b) penerapan ketentuan akademik; (c) pelaksanaan penjaminan mutu perguruan tinggi paling sedikit mengacu pada standar nasional pendidikan tinggi; (d) pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan; (e) pelaksanaan tata tertib akademik; (f) pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja dosen; (g) pelaksanaan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
 - 3) Pemberian pertimbangan dan usul perbaikan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat kepada pemimpin perguruan tinggi.

- 4) Pemberian pertimbangan kepada pemimpin perguruan tinggi dalam pembukaan dan penutupan program studi.
 - 5) Pemberian pertimbangan terhadap pemberian atau pencabutan gelar dan penghargaan akademik.
 - 6) Pemberian pertimbangan kepada pemimpin perguruan tinggi dalam pengusulan profesor.
 - 7) Pemberian rekomendasi penjatuhan sanksi terhadap pelanggaran norma, etika, dan peraturan akademik oleh sivitas akademika kepada pemimpin perguruan tinggi.
- b. Pemimpin perguruan tinggi sebagai unsur pelaksana akademik yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan non-akademik dan pengelolaan perguruan tinggi untuk dan atas nama Menteri yang terdiri atas: (1) Rektor untuk pemimpin Universitas/Institut; (2) Ketua untuk pemimpin Sekolah Tinggi; (3) Direktur untuk pemimpin Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas. Adapun tugas dan wewenang pemimpin perguruan tinggi meliputi hal-hal berikut ini.
- 1) Menyusun statuta beserta perubahannya untuk diusulkan kepada Menteri setelah mendapat persetujuan organ perguruan tinggi.
 - 2) Menyusun dan/atau mengubah rencana pengembangan jangka panjang.
 - 3) Menyusun dan/atau mengubah rencana strategis 5 (lima) tahun.
 - 4) Menyusun dan/atau mengubah rencana kerja dan anggaran tahunan (rencana operasional).
 - 5) Mengelola pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana kerja dan anggaran tahunan.
 - 6) Mengangkat dan/atau memberhentikan pimpinan unit kerja di bawah pemimpin perguruan tinggi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 7) Menjatuhkan sanksi kepada sivitas akademika dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran terhadap norma, etika, dan/atau peraturan akademik berdasarkan rekomendasi Senat.
- 8) Menjatuhkan sanksi kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 9) Membina dan mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan.
- 10) Menerima, membina, mengembangkan, dan memberhentikan mahasiswa.
- 11) Mengelola anggaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 12) Menyelenggarakan sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal yang mendukung pengelolaan tridarma perguruan tinggi, akuntansi dan keuangan, kepersonaliaan, kemahasiswaan, dan kealumnian.
- 13) Menyusun dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan tridarma kepada Menteri.
- 14) Mengusulkan pengangkatan profesor kepada Menteri.
- 15) Membina dan mengembangkan hubungan dengan alumni, pemerintah, pemerintah daerah, pengguna hasil kegiatan tridarma perguruan tinggi, dan masyarakat.
- 16) Memelihara keamanan, keselamatan, kesehatan, dan ketertiban kampus serta kenyamanan kerja untuk menjamin kelancaran kegiatan tridarma perguruan tinggi.
- 17) Tugas lain sesuai kewenangan.

c. Satuan pengawas internal yang dibentuk oleh pemimpin perguruan tinggi yang menjalankan fungsi pengawasan non-akademik untuk dan atas nama pemimpin perguruan tinggi. Tugas dan kewenangan satuan pengawas internal ini meliputi hal-hal berikut ini.

- 1) Penetapan kebijakan program pengawasan internal bidang non-akademik.

- 2) Pengawasan internal terhadap pengelolaan pendidikan bidang non-akademik.
 - 3) Penyusunan laporan hasil pengawasan internal.
 - 4) Pemberian saran dan/atau pertimbangan mengenai perbaikan pengelolaan kegiatan non-akademik pada pemimpin perguruan tinggi atas dasar hasil pengawasan internal.
- d. Dewan penyantun atau nama lain yang menjalankan fungsi pertimbangan non-akademik dan fungsi lain yang ditetapkan dalam Statuta. Tugas dan kewenangan dewan penyantun meliputi hal-hal berikut ini.
- 1) Pemberian pertimbangan terhadap kebijakan pemimpin perguruan tinggi di bidang non-akademik.
 - 2) Perumusan saran/pendapat terhadap kebijakan pemimpin perguruan tinggi di bidang non-akademik.
 - 3) Pemberian pertimbangan kepada pemimpin perguruan tinggi dalam mengelola Universitas/ Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas.
 - 4) Tugas lain sesuai dengan kewenangan.

Dalam organisasi perguruan tinggi, terdapat beberapa unit organisasi di bawah pimpinan perguruan tinggi yang pada umumnya terdiri atas:

- a. Unit pelaksana pendidikan, yaitu:
 - 1) Fakultas/jurusan pada universitas dan institut; Fakultas adalah himpunan sumber daya pendukung, yang menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi, dan/atau profesi dalam satu atau beberapa pohon/kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebuah fakultas umumnya terdiri dari: (a) dekan; (b) wakil dekan paling banyak berjumlah 3 (tiga) wakil dekan; (c) jurusan (pada fakultas dapat dibentuk jurusan sesuai dengan beban kerja dan cabang atau kelompok ilmu yang diselenggarakan oleh program studi); (d) program studi; (e) laboratorium/bengkel/studio; (f) bagian tata usaha terdiri atas paling banyak 3 (tiga) subbagian.

- 2) Jurusan pada sekolah tinggi, politeknik, akademi, dan akademi komunitas. Jurusan atau sebutan lain yang sejenis adalah himpunan sumber daya pendukung, yang menyelenggarakan dan mengelola pendidikan akademik, vokasi, dan/atau profesi dalam 1 (satu) atau beberapa cabang ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebuah jurusan dapat terdiri atas: (a) ketua; (b) sekretaris; (c) program studi; (d) laboratorium/bengkel/studio (khusus Sekolah Tinggi atau Politeknik).
- b. Unit pelaksana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, yaitu:
- 1) lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada universitas dan institut, dan/atau
 - 2) pusat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada sekolah tinggi, politeknik, akademi, dan akademi komunitas.
- c. Unit pelaksana penjaminan mutu. Unit pelaksana penjaminan mutu pada universitas/institut/sekolah tinggi/politeknik/akademi/akademi komunitas merupakan unit organisasi yang bertugas merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengembangkan sistem penjaminan mutu internal universitas/institut/sekolah tinggi/politeknik/akademi/akademi komunitas dapat berbentuk badan/pusat penjaminan mutu. Badan/pusat penjaminan mutu ini biasanya terdiri atas:
- 1) ketua atau sebutan lain yang sejenis (bukan jabatan struktural tetapi jabatan fungsional yang diberi tugas tambahan);
 - 2) pusat sesuai dengan kebutuhan;
 - 3) subbagian/petugas tata usaha.
- d. Unit pelaksana administrasi atau ketatausahaan. Unit pelaksana administrasi atau ketatausahaan pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas merupakan unit organisasi yang menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas dan layanan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/

Akademi Komunitas. Penyelenggaraan layanan administrasi atau ketatausahaan pada Universitas/Institut/SekolahTinggi/ Politeknik/ Akademi/Akademi Komunitas bidang akademik dan non-akademik, meliputi:

- 1) Layanan administrasi bidang akademik terdiri dari:
 - a) Pendidikan, terdiri atas: (1) penerimaan mahasiswa; (2) penyelenggaraan perkuliahan; (3) penilaian hasil belajar; (4) wisuda/dies natalis/pertemuan ilmiah; (5) kegiatan kemahasiswaan (akademik dan non-akademik); (6) alumni.
 - b) Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang terdiri dari: (1) proposal; (2) seminar hasil penelitian; (3) publikasi; (4) HKI; (5) perizinan/PPM.
- 2) Layanan administrasi bidang non-akademik yang meliputi:
 - a) Organisasi dan tata laksana terdiri dari: (1) evaluasi, penataan, dan pengembangan unit organisasi; (2) analisis jabatan dan beban kerja; (3) SOP dan mekanisme hubungan kerja; (4) pelayanan publik.
 - b) Hukum dan perundang-undangan, terdiri dari: (1) penyusunan peraturan perundang-undangan; (2) penyiapan bahan pertimbangan dan pemberian bantuan hukum.
 - c) Ketatausahaan dan kerumahtanggaan, terdiri dari: (1) layanan tata usaha pimpinan; (2) persuratan; (3) kearsipan; (4) keprotokolan; (5) pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana; (6) layanan perkantoran lainnya.
 - d) Perencanaan, yang terdiri dari: (1) penyusunan rencana dan program jangka panjang, jangka menengah, dan renstra; (2) penyusunan RKT; (3) monitoring dan evaluasi pelaksanaan program; (4) penyusunan laporan pelaksanaan program.
 - e) Keuangan, yang terdiri dari: (1) pencairan anggaran; (2) penerimaan, pembelanjaan, dan pengelolaan anggaran; (3) akuntansi dan pelaporan keuangan.

- f) Ketenagaan, yang meliputi: (1) penerimaan/ pengangkatan sumber daya manusia; (2) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; (3) mutasi; (4) penghargaan dan kesejahteraan; (5) pemberhentian sumber daya manusia.
- g) Sarana dan prasarana, yang meliputi: (1) pengadaan sarana dan prasarana; (2) pemanfaatan sarana dan prasarana; (3) pemeliharaan sarana dan prasarana; (4) inventarisasi dan penghapusan sarana dan prasarana; (5) pelaporan sarana dan prasarana.
- h) Kemahasiswaan dan alumni, yang meliputi: (1) kegiatan kemahasiswaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler; (2) organisasi kemahasiswaan; (3) pembinaan bakat dan minat mahasiswa.
- i) Kerja sama, yang meliputi: (1) dokumen kerja sama; (2) evaluasi; (3) fasilitasi kegiatan kerja sama; (4) layanan internasional.
- j) Hubungan masyarakat, yang meliputi: (1) penyusunan bahan dan layanan informasi; (2) publikasi; (3) promosi; (4) peliputan kegiatan pimpinan; (5) dokumentasi kegiatan; (6) penanganan pengaduan masyarakat; (7) monitoring berita media massa.
- k) Pelayanan teknis serta administrasi lainnya.

e. Unit pengembangan dan pelaksana tugas strategis. Unit pengembangan dan pelaksana tugas strategis pada Universitas/Institut/ Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas merupakan unit organisasi yang menyelenggarakan fungsi pengembangan dan pelaksanaan tugas-tugas strategis sesuai dengan kebutuhan. Unit pengembangan dan pelaksana tugas strategis dapat berbentuk badan atau pusat. Badan atau pusat ini umumnya terdiri atas:

- 1) ketua atau sebutan lain yang sejenis yang bukan merupakan jabatan struktural, tetapi jabatan fungsional yang diberi tugas tambahan;

- 2) pusat sesuai dengan kebutuhan;
 - 3) subbagian/kelompok jabatan fungsional.
- f. Unit penunjang akademik atau sumber belajar. Unit penunjang akademik atau sumber belajar pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas merupakan unit kerja yang mendukung pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan tata kelola yang tidak dilaksanakan oleh unit organisasi di lingkungan Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas. Unit penunjang akademik atau sumber belajar pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Politeknik/Akademi/Akademi Komunitas dibentuk sesuai kebutuhan. Unit penunjang akademik atau sumber belajar ini terdiri atas:
- 1) kepala;
 - 2) subbagian/kelompok jabatan fungsional.

Sebuah perguruan tinggi pada dasarnya dapat membentuk unit-unit organisasi di bawahnya, namun dengan mengacu pada peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini, pembentukan dan/atau perubahan organisasi perguruan tinggi harus didasarkan pada kebutuhan dan analisis beban kerja perguruan tinggi bersangkutan. Beban kerja perguruan tinggi sendiri digambarkan dalam komponen penyelenggaraan perguruan tinggi yang pada umumnya meliputi:

- a. program studi;
- b. mahasiswa;
- c. dosen;
- d. tenaga kependidikan;
- e. anggaran;
- f. kerja sama;
- g. luas tanah;
- h. gedung
- i. sistem informasi;

- j. kegiatan penelitian;
- k. kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Komponen-komponen tersebut diberi bobot berdasarkan besarnya pengaruh komponen terhadap beban kerja perguruan tinggi. Pembobotan dan penghitungan komponen serta penentuan besaran unit organisasi di perguruan tinggi sendiri dapat mengacu pada peraturan pemerintah, seperti terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi.

Peraturan-peraturan di atas terkait manajemen organisasi dan tata kelola perguruan tinggi adalah peraturan yang berlaku untuk seluruh perguruan tinggi baik negeri ataupun swasta. Dalam konteks sistem pendidikan nasional di Indonesia sendiri, khusus untuk perguruan tinggi Islam, terdapat tambahan acuan untuk tata kelola organisasinya, terutama karena perguruan tinggi Islam berada di bawah naungan dan diselenggarakan baik oleh Kementerian Agama atau lembaga lain yang ditetapkan oleh Menteri Agama untuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), dan atau yang diselenggarakan oleh badan swasta dan atau lembaga keagamaan yang berbentuk badan hukum nirlaba.

Pendirian perguruan tinggi berbasis agama, seperti Islam, harus melalui studi analisis terkait kemampuan dan sumber daya yang dimiliki, jumlah penduduk, luas daerah dan kebutuhan pembangunan masyarakat, dengan detail-detail lainnya, seperti rencana bidang akademik, rencana organisasi, bentuk dan nama perguruan tinggi, yang semuanya termuat dalam suatu Rencana Induk Pengembangan (RIP). Seperti halnya perguruan tinggi umum, persyaratan yang harus dipenuhi dalam pendirian perguruan tinggi berbasis agama, di antaranya sebagai berikut.

- a. Fakultas, jurusan, program studi, dan kurikulum.
- b. Tenaga kependidikan.
- c. Analisis potensi calon mahasiswa.
- d. Analisis pendayagunaan *output*/pemakai jasa lulusan.

- e. Sumber pembiayaan.
- f. Sarana dan prasarana.
- g. Penyelenggara perguruan tinggi agama.
- h. Rancangan statuta.

Penjelasan detail untuk masing-masing persyaratan pendirian perguruan tinggi agama tersebut dapat merujuk pada Keputusan Menteri Agama Nomor 394 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi Agama. Perbedaan lainnya antara perguruan tinggi (agama) Islam dengan perguruan tinggi umum akan lebih tampak dalam statuta perguruan tinggi bersangkutan. Namun, untuk hal-hal terkait manajemen lembaga pendidikan tinggi, tidak ada perbedaan mendasar antara keduanya. Lembaga pendidikan tinggi, baik umum ataupun berbasis agama, negeri ataupun swasta, akan menghadapi tuntutan profesionalitas manajemen yang sama.

3. Standar Pendidikan Tinggi

Perihal lain yang harus disiapkan sedari dini dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah kesiapan para pelaksana dan pengelolanya dalam mencapai standar nasional pendidikan tinggi. Terdapat perbedaan antara Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berlaku umum. Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang meliputi Standar Nasional Pendidikan, ditambah dengan Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat. Sementara Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang pembelajaran pada jenjang pendidikan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015, disebutkan bahwa tujuan dari Standar Nasional Pendidikan Tinggi ini adalah sebagai berikut.

- a. Menjamin tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora

serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan.

- b. Menjamin agar pembelajaran pada program studi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia mencapai mutu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- c. Mendorong agar perguruan tinggi di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia mencapai mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melampaui kriteria yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi secara berkelanjutan.

Seperti disebutkan sebelumnya, Standar Nasional Pendidikan Tinggi memuat tiga standar utama, sesuai dengan Tridarma perguruan tinggi itu sendiri, yakni Standar Nasional Pendidikan, Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional Pengabdian Masyarakat. Secara lebih terperinci, Standar Nasional Pendidikan di sini terdiri atas 8 (delapan) standar komponen utama pendidikan, yaitu:

- a. **Standar kompetensi lulusan;** kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dinyatakan dalam rumusan capaian pembelajaran lulusan. Apa yang dimaksud dengan “sikap” merupakan perilaku benar dan berbudaya sebagai hasil dari internalisasi dan aktualisasi nilai dan norma yang tercermin dalam kehidupan spiritual dan sosial melalui proses pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang terkait pembelajaran. Sementara “pengetahuan” merupakan penguasaan konsep, teori, metode, dan/atau falsafah bidang ilmu tertentu secara sistematis yang diperoleh melalui penalaran dalam proses pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang terkait pembelajaran. Adapun “keterampilan” merupakan kemampuan melakukan unjuk kerja dengan menggunakan konsep, teori, metode, bahan, dan/atau instrumen, yang diperoleh melalui pembelajaran, pengalaman kerja

mahasiswa, penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat yang terkait pembelajaran.

- b. **Standar isi pembelajaran;** kriteria minimal tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran. Tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran yang dimaksud adalah sebagai berikut.
- 1) Lulusan program diploma satu paling sedikit menguasai konsep umum, pengetahuan, dan keterampilan operasional lengkap.
 - 2) Lulusan program diploma dua paling sedikit menguasai prinsip dasar pengetahuan dan keterampilan pada bidang keahlian tertentu.
 - 3) Lulusan program diploma tiga paling sedikit menguasai konsep teoretis bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu secara umum.
 - 4) Lulusan program diploma empat dan sarjana paling sedikit menguasai konsep teoretis bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu secara umum dan konsep teoretis bagian khusus dalam bidang pengetahuan dan keterampilan tersebut secara mendalam.
 - 5) Lulusan program profesi paling sedikit menguasai teori aplikasi bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu.
 - 6) Lulusan program magister, magister terapan, dan spesialis paling sedikit menguasai teori dan teori aplikasi bidang pengetahuan tertentu.
 - 7) Lulusan program doktor, doktor terapan, dan subspecialis paling sedikit menguasai filosofi keilmuan bidang pengetahuan dan keterampilan tertentu.
- c. **Standar proses pembelajaran;** kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan. Standar proses ini mencakup karakteristik proses pembelajaran, perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan beban belajar mahasiswa.

- d. **Standar penilaian pembelajaran;** kriteria minimal tentang penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Standar penilaian proses dan hasil belajar mahasiswa dalam konteks pendidikan tinggi ini harus mencakup poin-poin seperti prinsip penilaian (edukatif, autentik, objektif, akuntabel, dan transparan), teknik dan instrumen penilaian (observasi, partisipasi, unjuk kerja, tes tertulis, tes lisan, dan angket), mekanisme dan prosedur penilaian (perencanaan, implementasi, umpan balik, dan dokumentasi), pelaksanaan penilaian, pelaporan penilaian (kualifikasi keberhasilan mahasiswa dalam menempuh suatu mata kuliah yang dinyatakan dalam kisaran nominal tertentu), dan kelulusan mahasiswa.
- e. **Standar dosen dan tenaga kependidikan;** kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik (tingkat pendidikan paling rendah yang harus dipenuhi oleh seorang dosen dan dibuktikan dengan ijazah) dan kompetensi pendidik (dinyatakan dengan sertifikat pendidik, dan/atau sertifikat profesi), sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan.
- f. **Standar sarana dan prasarana pembelajaran;** kriteria minimal tentang sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan isi dan proses pembelajaran dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Sarana pendidikan ini paling sedikit terdiri atas:
- 1) perabot;
 - 2) peralatan pendidikan;
 - 3) media pendidikan;
 - 4) buku, buku elektronik, dan repositori;
 - 5) sarana teknologi informasi dan komunikasi;
 - 6) instrumentasi eksperimen;

- 7) sarana olahraga;
- 8) sarana berkesenian;
- 9) sarana fasilitas umum;
- 10) bahan habis pakai;
- 11) sarana pemeliharaan, keselamatan, dan keamanan.

Jumlah, jenis, dan spesifikasi sarana sebagaimana dimaksud ditetapkan berdasarkan rasio penggunaan sarana sesuai dengan karakteristik metode dan bentuk pembelajaran, serta harus menjamin terselenggaranya proses pembelajaran dan pelayanan administrasi akademik. Sementara standar prasarana pembelajaran sebagaimana dimaksud paling sedikit terdiri atas:

- 1) lahan;
- 2) ruang kelas;
- 3) perpustakaan;
- 4) laboratorium/studio/bengkel kerja/unit produksi;
- 5) tempat berolahraga;
- 6) ruang untuk berkesenian;
- 7) ruang unit kegiatan mahasiswa;
- 8) ruang pimpinan perguruan tinggi;
- 9) ruang dosen;
- 10) ruang tata usaha;
- 11) fasilitas umum yang mencakup jalan, air, listrik, jaringan komunikasi suara, dan data.

g. **Standar pengelolaan pembelajaran;** kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pembelajaran pada tingkat program studi. Pelaksanaan standar pengelolaan dilakukan oleh Unit Pengelola program studi dan perguruan tinggi. Unit Pengelola program studi dalam hal ini wajib untuk melakukan hal-hal berikut ini.

- 1) Melakukan penyusunan kurikulum dan rencana pembelajaran dalam setiap mata kuliah.

- 2) Menyelenggarakan program pembelajaran sesuai standar isi, standar proses, standar penilaian yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai capaian pembelajaran lulusan.
- 3) Melakukan kegiatan sistemik yang menciptakan suasana akademik dan budaya mutu yang baik.
- 4) Melakukan kegiatan pemantauan dan evaluasi secara periodik dalam rangka menjaga dan meningkatkan mutu proses pembelajaran.
- 5) Melaporkan hasil program pembelajaran secara periodik sebagai sumber data dan informasi dalam pengambilan keputusan perbaikan dan pengembangan mutu pembelajaran.

Perguruan tinggi dalam melaksanakan standar pengelolaan ini juga harus melakukan kewajiban-kewajiban berikut ini.

- 1) Menyusun kebijakan, rencana strategis, dan operasional terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh sivitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran.
- 2) Menyelenggarakan pembelajaran sesuai dengan jenis dan program pendidikan yang selaras dengan capaian pembelajaran lulusan.
- 3) Menjaga dan meningkatkan mutu pengelolaan program studi dalam melaksanakan program pembelajaran secara berkelanjutan dengan sasaran yang sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi.
- 4) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kegiatan program studi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.
- 5) Memiliki panduan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengawasan, penjaminan mutu, dan pengembangan kegiatan pembelajaran dan dosen.
- 6) Menyampaikan laporan kinerja program studi dalam menyelenggarakan program pembelajaran paling sedikit melalui pangkalan data pendidikan tinggi.

- h. **Standar pembiayaan pembelajaran;** kriteria minimal tentang komponen dan besaran biaya investasi dan biaya operasional yang disusun dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Apa yang dimaksud dengan biaya investasi pendidikan tinggi merupakan bagian dari biaya pendidikan tinggi untuk pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan dosen, dan tenaga kependidikan pada pendidikan tinggi. Sementara biaya operasional pendidikan tinggi merupakan bagian dari biaya pendidikan tinggi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang mencakup biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya bahan operasional pembelajaran, dan biaya operasional tidak langsung. Perguruan tinggi terkait pembiayaan ini secara umum memiliki kewajiban sebagai berikut.
- 1) Mempunyai sistem pencatatan biaya dan melaksanakan pencatatan biaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sampai pada satuan program studi.
 - 2) Melakukan analisis biaya operasional pendidikan tinggi sebagai bagian dari penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan perguruan tinggi yang bersangkutan.
 - 3) Melakukan evaluasi tingkat ketercapaian standar satuan biaya pendidikan tinggi pada setiap akhir tahun anggaran.

Berbagai standar ini merupakan standar pendidikan tinggi yang juga harus dicapai baik oleh perguruan tinggi umum maupun perguruan tinggi agama (Islam). Ketercapaian standar-standar pendidikan tinggi ini bukan saja akan menunjukkan bagaimana kinerja manajemen perguruan tinggi bersangkutan, tapi juga memberikan gambaran jelas bagaimana praktik pendidikan tinggi secara keseluruhan yang ada di Indonesia.

Berbagai hal di atas, mulai dari perumusan paradigma dan dasar-dasar manajemen penyelenggaraan perguruan tinggi, hingga penentuan upaya-upaya yang harus dilakukan untuk mencapai standar nasional pendidikan tinggi dalam praktik pendidikan yang menjadi *locus* kegiatan perguruan tinggi, harus dipersiapkan sedari awal agar

perguruan tinggi bisa menjalankan apa yang sudah menjadi misi utamanya, sebagaimana terkandung dalam Tridarma perguruan tinggi itu sendiri, yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Keberhasilan dalam mempersiapkan komponen-komponen dasar tersebut juga akan membuat perguruan tinggi bisa menjadi lebih kompetitif dalam hal memberikan layanan pendidikan, meskipun bukan berarti ia diselenggarakan dengan niat meraup keuntungan material bagi para pengelolanya. Kemampuan untuk menjadi kompetitif sendiri sangat dibutuhkan, karena tanpa hal itu, maka perguruan tinggi sulit untuk tetap bertahan dan ikut berperan serta dalam pembangunan bangsa secara keseluruhan.

C. Menggali Perspektif Islam dalam Manajemen Pendidikan Tinggi

Fenomena perguruan tinggi agama, khususnya yang berbasis Islam, dalam berbagai bentuknya, pada dasarnya merupakan sebuah jawaban atas kebutuhan masyarakat terkait perlunya kehadiran lembaga pendidikan tinggi yang bisa berfokus pada pendidikan agama lanjutan sekaligus menyiapkan generasi didiknya agar memiliki kemampuan untuk menyebarkan nilai-nilai yang diterimanya dalam pendidikan di masyarakat kelak. Dalam konteks pendidikan di Indonesia sendiri, keberadaan perguruan tinggi Islam ini sangat sesuai dengan konteks kultur religius masyarakatnya, yang secara mayoritas memeluk agama Islam, di mana pengembangan ajaran-ajaran keagamaan penting bukan saja untuk dilestarikan, tapi juga menjadi pilihan moral bagi banyak anggota masyarakat yang ingin anaknya bisa menjadi akademisi, tenaga kerja, ataupun berbagai profesi lainnya dengan disertai kesadaran religius yang baik.

Meskipun demikian, terlepas dari alasan-alasan kebutuhan tersebut, keberadaan perguruan tinggi Islam ini juga menghadirkan pertanyaan mendasar tentang bagaimana perspektif Islam sendiri dalam hal manajemen pendidikan? Apakah lembaga pendidikan

tinggi keagamaan Islam memiliki tata kelola yang berbeda dengan lembaga lainnya, atukah terdapat aspek-aspek tertentu yang menjadi karakteristik khusus dari lembaga pendidikan tinggi Islam ini?

Bertolak dari pengertian manajemen yang dijelaskan pada bagian sebelumnya dari buku ini, maka sebenarnya tidak ada perbedaan dalam hal tata kelola kelembagaan, antara lembaga pendidikan yang berbasis agama ataupun lembaga pendidikan lain pada umumnya. Agama dalam banyak hal sering kali hanya menjadi karakteristik dan atribut tambahan untuk keberadaan lembaga tersebut. Meskipun demikian, sejatinya basis agama pada lembaga-lembaga ini harus bisa memberikan nilai tambah, baik bagi para pengelolanya maupun landasan bagi setiap putusan manajemen yang diambil di dalamnya.

Islam sendiri, dalam banyak aspek kehidupan sangat bergantung pada bagaimana para pemeluknya dapat mengambil *hikmah* dan *ibroh* dari sumber-sumber utama ajarannya, yakni Al-Quran dan Hadis (sunnah) Nabi, yang dalam praktiknya juga sangat bergantung pada penjelasan dan tafsir para ulama sebagai pewaris Nabi. Dalam hal ini, apa yang diberikan Islam, di luar persoalan akidah dan *ubudiyah* adalah prinsip-prinsip pokok sebagai haluan dalam pengambilan putusan dan penerapan tindakan pada berbagai aspek kehidupan, termasuk pula untuk konteks manajemen kelembagaan. Islam, misalnya menegaskan kewajiban tentang keadilan, kesetaraan, kerja keras, musyawarah, tidak boleh melakukan hal-hal secara berlebihan dan melampaui batas, dan sebagainya. Perkara cara, metode, ataupun bentuk tindakan yang digunakan dan diterapkan bisa sangat beragam, sejauh prinsip-prinsip tersebut dilaksanakan di dalamnya. Tidak ada aturan baku dan mengikat terkait metode, pendekatan, teknik, ataupun prosedur yang akan digunakan dalam upaya seseorang menjalankan manajemen lembaga yang dikelolanya. Karena itu, lembaga pendidikan berbasis Islam bisa saja menerapkan konsep manajemen mutu terpadu (TQM), *Balanced ScoreCards*, ataupun *Knowledge Management*, dan berbagai konsep manajemen lain di dalamnya, selaras dengan prinsip-prinsip utama yang diajarkan Islam itu sendiri.

Beberapa keterangan yang terdapat pada sumber-sumber rujukan Islam terkait prinsip-prinsip utama tersebut misalnya dapat dilihat pada dalil-dalil berikut ini.

1. Keadilan dan Kesetaraan

Prinsip keadilan dan kesetaraan bisa didapati pada banyak ayat-ayat Al-Quran, di antaranya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ
الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ
أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلُؤُوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانِ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, sekalipun terhadap dirimu sendiri atau terhadap kedua orangtua dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) orang yang kaya ataupun miskin, maka Allah-lah yang lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (fakta) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah Maha teliti terhadap segala sesuatu yang kamu kerjakan.” (Q.S. An-Nisa: 135).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ إِلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, Jadilah kamu para penegak keadilan karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu golongan mendorongmu untuk berlaku

tidak adil. Berlaku adillah, karena keadilan itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kamu kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Maidah: 8).

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ
مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ * فَرِيقًا هَدَىٰ وَفَرِيقًا حَقَّ عَلَيْهِمُ
الضَّلَالَةُ إِنَّهُمْ اتَّخَذُوا الشَّيَاطِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَيَحْسَبُونَ أَنََّّهُمْ مُهْتَدُونَ

Artinya:

“Katakanlah, “Tuhanku menyuruhku berlaku adil. Dan hadapkanlah wajahmu (kepada Allah) pada setiap shalat, dan sembahlah Dia dengan mengikhlaskan ibadah semata-mata hanya kepada-Nya. Kamu akan dikembalikan kepada-Nya sebagaimana kamu diciptakan semula. Sebagian diberi-Nya petunjuk dan sebagian lagi telah pasti kesesatan bagi mereka. Mereka menjadikan setan-setan sebagai pelindung selain Allah dan mereka mengira bahwa mereka mendapat petunjuk.” (Q.S. Al-A'raf: 29-30).

فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ
بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ فَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُوذُوا فِي سَبِيلِي
وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا
الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ

Artinya:

“Maka Tuhan mereka memperkenankan permohonannya (dengan berfirman): “Sesungguhnya Aku tidak menyia-nyiakan amal orang-orang yang beramal di antara kamu, baik laki-laki maupun perempuan, (karena) sebagian kamu adalah turunan dari sebagian yang lain. Maka orang-orang yang berhijrah, yang diusir dari kampung halamannya, yang disakiti pada jalan-Ku, yang berperang dan yang dibunuh, Pastilah akan Ku-hapuskan kesalahan-kesalahan mereka dan Pastilah Aku masukkan mereka ke dalam surga yang mengalir

sungai-sungai di bawahnya, sebagai pahala di sisi Allah. Dan di sisi Allah ada pahala yang baik.” (Q.S. Ali Imron: 195).

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَّقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya:

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.” (Q.S. Al-Hujurat: 13).

Beberapa ayat al-Quran di atas menunjukkan bahwa salah satu landasan fundamental untuk kehidupan bersama yang baik adalah tegaknya keadilan dan kesetaraan antarmanusia. Prinsip inilah yang juga menjadi dasar bagi manajemen lembaga pendidikan tinggi Islam. Prinsip ini menegaskan bahwa dalam praktik manajemen yang diselenggarakan di lembaga perguruan tinggi Islam, setiap orang harus dipandang setara, diperlakukan dengan adil, diberikan kesempatan yang sama, dan praktik pendidikan yang menjadi *locus* kegiatannya harus terbuka untuk semua jenis masyarakat.

2. Kejujuran

Beberapa ayat Al-Quran yang menyangkut tentang kejujuran ini dapat dilihat, di antaranya sebagai berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّٰدِقِينَ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (Q.S. At-Taubah: 119).

وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ ^{أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ}

Artinya:

"Dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertakwa." (Q.S. Az-Zumar: 33).

إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكٰذِبُونَ

Artinya:

"Sesungguhnya yang mengada-adakan kebohongan, hanyalah orang-orang yang tidak beriman kepada ayat-ayat Allah, dan mereka itulah orang-orang pendusta." (Q.S. An-Nahl: 105).

وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ

Artinya:

"Dan sesungguhnya kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta." (Q.S. Al-Ankabut: 3).

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya:

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (Q.S. An-Nisaa': 58).

Prinsip lainnya seperti bisa dilihat pada ayat-ayat di atas adalah kejujuran dan amanah. Prinsip ini menjadi hal fundamental dalam menjalankan praktik manajemen terlepas dari apa pun bentuk organisasi di mana ia diterapkan. Setiap unsur atau individu yang terlibat dalam praktik pengelolaan suatu lembaga, harus bisa menjalankan kewajibannya dan mendapatkan haknya secara benar sesuai dengan bagiannya masing-masing. Islam sangat menentang tindakan dan perilaku korup, lari dari tanggung jawab, mengkhianati kepercayaan yang diberikan, ataupun perilaku-perilaku lain yang bukan saja bisa merusak hubungan antarsesama dalam sebuah lembaga atau organisasi, tapi juga membawa dampak yang buruk pada lembaga atau organisasi bersangkutan.

3. Kerja Keras

Perintah untuk bekerja keras bisa didapati pada banyak ayat-ayat Al-Quran, di antaranya:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (Q.S. At-Taubah: 105).

قُلْ يَا قَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىۡٓ اَعْمَلٌۢ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ

Artinya:

"Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui." (Q.S. Az-Zumar: 39).

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ

Artinya:

"Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya." (Q.S. Al-Insyiqaq: 6).

لِمِثْلِ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ

Artinya:

"Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja." (Q.S. Ash-Shaffat: 61).

وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِّمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ فَاعْمَلْ إِنَّا نَعْمَلُونَ

Artinya:

"Mereka berkata: "Hati kami berada dalam tutupan (yang menutupi) apa yang kamu seru kami kepadanya dan telinga kami ada sumbatan dan antara kami dan kamu ada dinding, maka bekerjalah kamu; sesungguhnya kami bekerja (pula)." (Q.S. Al-Fushilat:5).

Prinsip berikutnya yang sangat ditekankan dalam Islam adalah bahwa setiap orang harus bekerja dengan sungguh-sungguh agar bisa mencapai tujuan-tujuan kebaikan dalam hidup. Bekerja dalam hal ini menjadi penanda akan kesadaran seseorang bahwa hidupnya memiliki misi tertentu yang harus ia selesaikan, di mana misi ini nantinya akan membawa nilai-nilai yang positif untuk kehidupan bersama. Dalam Islam juga, kerja keras atau tindakan kerja untuk mencapai kebaikan tertentu dalam hidup adalah manifestasi keimanan seseorang kepada Tuhan. Karena itu, iman dan kerja yang baik (*amal saleh*) sering kali tidak bisa dipisahkan. Mereka yang beriman akan menyadari bahwa keimanan mereka hanya bisa dibuktikan pada tindakan nyata dalam hidup. Tanpa itu, maka iman hanyalah pernyataan kosong tanpa makna dalam diri.

4. Efektivitas dan Efisiensi

Beberapa ayat Al-Quran yang berkaitan dengan prinsip ini di antaranya adalah sebagai berikut.

وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذُرْ تَبْذِيرًا

Artinya:

“Dan berikanlah kepada keluarga yang dekat akan haknya, dan kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan, dan janganlah menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros.” (Q.S. Al-Isra’: 26).

إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا

Artinya:

“Sesungguhnya para pemboros adalah saudara-saudara setan-setan, sedang setan terhadap Tuhannya adalah ingkar.” (Q.S. Al-Isra’: 27).

يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ

Artinya:

“Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu.” (Q.S. Al-Baqarah: 185).

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا

Artinya:

“Katakanlah: “Apakah akan kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya. Yaitu orang-orang yang Telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya” (Q.S. Al-Kahfi: 103-104).

Efektivitas dan efisiensi secara sederhana merujuk pada bagaimana sebuah lembaga atau organisasi bisa mengarahkan orang-orang yang ada di dalamnya agar bisa menjalankan tindakan-tindakan tertentu-

tu sesuai dengan rencana yang sudah dibuat agar bisa mencapai tujuan yang ditetapkan dalam waktu yang cepat dan dengan penggunaan sumber daya secara hemat. Mereka yang bekerja secara efektif dan efisien berarti mereka yang bisa mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut secara kreatif, tidak boros atau menghambur-hamburkan sumber daya yang dimiliki, tidak mempersulit diri, dan tidak melakukan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan tersebut (kesia-siaan), sebagaimana ditunjukkan pada ayat-ayat Al-Quran di atas. Islam bahkan mencela perbuatan atau tindakan yang tidak efisien sebagai tindakan jahat (perilaku setan), serta menyatakan bahwa mereka yang tidak bisa bekerja secara efektif sebagai orang-orang yang rugi.

5. Kepemimpinan dan Musyawarah

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (Q.S. An-Nisaa': 59).

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati

kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya." (Q.S. Ali Imron: 159).

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

Artinya:

"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka." (Q.S. Asy-Syura: 38).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُؤًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman." (Q.S. Al-Maidah: 57).

Beberapa ayat di atas menegaskan pentingnya musyawarah, menerima masukan dan pendapat orang lain guna mencari solusi terbaik untuk setiap persoalan yang dihadapi. Hal ini pula yang semestinya hadir dalam penyelenggaraan manajemen di lembaga pendidikan tinggi Islam. Setiap keputusan dan kebijakan yang diambil dan diterapkan harus melalui tindakan musyawarah, merangkum

banyak perspektif, mempertimbangkan berbagai faktor yang ada sehingga ia bisa menjadi keputusan dan atau kebijakan yang konstruktif dan membawa kebaikan pada semua orang. Selain itu, ayat-ayat di atas juga menunjukkan bahwa sebuah kebersamaan (organisasi) hanya bisa berjalan dengan baik jika ada pemimpin di dalamnya. Kepemimpinan adalah kunci keteraturan bagi manajemen yang melibatkan banyak individu dan pengaturan di dalamnya. Ayat-ayat tersebut ini juga bisa dimaknai bahwa pemimpin yang baik dalam berbagai konteksnya adalah pemimpin yang bisa menerima masukan dari anggota-anggotanya, mengambil keputusan dengan mempertimbangkan segala aspeknya, dan bersikap demokratis karena lembaga yang dipimpinnya adalah lembaga yang berkaitan dengan kehidupan banyak orang, bukan dirinya semata.

6. Merit dan Kompetensi

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya:

"Katakanlah (wahai Muhammad) apakah sama orang-orang yang mengetahui dan orang-orang yang tidak mengetahui. Sesungguhnya orang yang berakal yang dapat menerima pelajaran." (Q.S. Az-Zumar: 9).

ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ بإِذْنِ اللَّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ

Artinya :

"Kemudian Kitab itu Kami wariskan kepada orang-orang yang Kami pilih di antara hamba-hamba Kami, lalu di antara mereka ada yang menzalimi diri sendiri; ada yang pertengahan; dan ada (pula) yang

lebih dahulu berbuat kebaikan *) dengan izin Allah. Yang demikian itu adalah karunia yang besar.” (QS. Faatir: 32).

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya:

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (Q.S. An-Nahl: 97).

Prinsip lainnya yang tak kalah penting sebagaimana ditegaskan pada ayat-ayat di atas adalah prinsip merit dan kompetensi. Merit secara sederhana bisa diartikan sebagai kesesuaian penerimaan ganjaran atau upah atas pekerjaan yang dilakukan dengan kemampuan yang dimiliki. Merit ini sangat berkaitan dengan kompetensi karena kompetensi atau tingkat keahlian seseorang harus menjadi tolok ukur utama dalam penerimaan, pengangkatan, dan penempatan seseorang pada sebuah organisasi. Jika sebuah lembaga bisa menjalankan prinsip ini dengan baik, maka ia akan bisa mendapatkan orang-orang yang tepat untuk menangani urusan tepat (*the right man in the right place*). Seseorang dipilih dan diangkat untuk menempati posisi atau jabatan tertentu karena ia memang memiliki kemampuan untuk menjalankan segenap tugas dan fungsi dari posisi atau jabatan tersebut, bukan karena pertimbangan lainnya, seperti pertimbangan fisik, kekeluargaan, loyalitas, dan sebagainya.

Prinsip-prinsip seperti inilah yang secara mendasar ditegaskan dalam Islam agar kehidupan bisa berjalan dengan baik. Islam tidak memberikan metode yang baku guna menjalankan prinsip-prinsip tersebut, karena suatu metode tertentu bisa saja tepat untuk suatu konteks dan kurang berhasil pada konteks lainnya. Dalam hal manajemen pendidikan tinggi sendiri, suatu lembaga pendidikan

tinggi bisa saja menerapkan metode *Kaizen* atau pendekatan *just-in-time* misalnya, sejauh cara-cara yang digunakan atau tindakan yang dihasilkan dengan metode dan pendekatan ini tidak melanggar prinsip-prinsip kehidupan yang ditegaskan hukumnya dalam Islam. Apa yang bisa disimpulkan dari hal ini adalah bahwa Islam sangat menghargai semua bentuk kebaikan dalam hidup dan sekaligus menegaskan larangannya atas setiap hal yang bisa membawa dampak buruk pada kehidupan.

Meskipun demikian, kebebasan yang diberikan Islam pada manusia untuk mengatur urusan dunianya tidak berarti mengacuhkan nilai-nilai kepatutan dan ekonomis yang ada. Sebagai contoh, meskipun suatu lembaga atau organisasi dituntut untuk bisa bekerja secara efektif dan efisien, bukan berarti orang harus membatasi kreativitasnya dengan alasan penghematan. Lembaga pendidikan tinggi memang lembaga publik yang bersifat nirlaba, di mana fokus manajemennya bukan berorientasi pada keuntungan ekonomis namun pada nilai-nilai ideal dari pendidikan itu sendiri. Hal yang sama juga ditegaskan dalam Islam bahwa tindakan apa pun yang dilakukan orang harus diniatkan untuk ibadah, bukan yang lainnya. Namun, ia bukan berarti lembaga pendidikan tinggi harus melupakan pentingnya perhitungan ekonomis yang tepat dalam menjalankan lembaganya. Niat ibadah bukan berarti setiap layanan harus diberikan secara sukarela. Bagaimanapun sebuah lembaga hanya bisa bertahan dan berkembang jika ia mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya sekaligus mendapatkan timbal balik atas upaya yang dilakukannya.

BAB V

PENGEMBANGAN PENDIDIKAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (PTKI)

A. Fakta Umum Praktik Pendidikan dan Kondisi Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Lembaga pendidikan tinggi, seperti dijelaskan sebelumnya adalah lembaga yang paling diharapkan untuk bisa menghasilkan generasi bangsa yang bukan hanya memiliki wawasan keilmuan yang baik, tetapi juga memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk hidup di abad ke-21. Makagiansar (1996) jauh-jauh hari dalam *Shift in Global Paradigma and The Teacher of Tomorrow*, misalnya menyatakan bahwa pendidikan di abad ke-21 ini akan mendapatkan beberapa tekanan yang membuat ia harus mulai berbenah dan memperbarui berbagai paradigma yang melingkupinya. Perubahan atau lebih tepatnya pergeseran paradigma dalam pendidikan ini mencakup hal-hal berikut ini.

1. Pembelajaran terminal ke pembelajaran sepanjang hayat.
2. Pembelajaran yang berfokus pada penguasaan pengetahuan ke pembelajaran holistik.

3. Citra hubungan guru-murid yang bersifat konfrontatif ke citra hubungan kemitraan.
4. Pengajar yang menekankan pengetahuan skolastik (akademik) ke penekanan keseimbangan fokus pendidikan nilai.
5. Pendidikan sebagai upaya melawan buta aksara ke pendidikan untuk mengenalkan teknologi, budaya, dan komputer.
6. Pendidikan dengan kinerja isolatif dan eksklusif ke kinerja koordinatif dan inklusif.

Kondisi yang sama juga bisa dicermati dari penjelasan Trilling dan Hood (1999) yang mengatakan bahwa fokus utama pendidikan pada abad ke-21 pada dasarnya adalah bagaimana ia mampu mempersiapkan hidup dan lapangan kerja bagi masyarakat. Dengan kata lain, pendidikan di abad pengetahuan sekarang ini mendapatkan tuntutan lebih dari sekadar mencerdaskan peserta didik. Pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang siap dan kompeten dalam menghadapi kehidupan, dan secara lebih teknis, pendidikan harus menghasilkan *outcome* yang siap dan dapat diterima dunia kerja, bahkan membangun lapangan kerjanya sendiri untuk mengembangkan kehidupan bersama yang lebih baik.

Abad ke-21, mengutip Peter Drucker, adalah abad pengetahuan (*knowledge era*). Pada abad ini, modalitas pengetahuan lebih berharga dibandingkan modalitas finansial. Dengan pengetahuan orang bisa menjadi kreatif dan inovatif yang itu merupakan syarat utama untuk bisa bersaing dan berkembang di tengah perubahan zaman yang dinamis. Abad yang sangat menekankan pentingnya pengetahuan ini membuat setiap bentuk organisasi, baik profit maupun non-profit, dituntut untuk lebih profesional dalam menjalankan praktik manajemennya. Pada era di mana pengetahuan menjadi garda depan peradaban, maka generasi terdidik yang dihasilkan oleh pendidikan akan sangat diperlukan. Pendidikan, dengan kata lain, memegang peranan kunci yang akan menentukan perkembangan dan kemajuan suatu bangsa dan masyarakat yang menjadi bagian darinya.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai derivasi langsung dari ilmu pengetahuan ini, membuat wajah dunia hari ini semakin kompleks. Globalisasi, pasar bebas, pendidikan lintas bangsa, pengetahuan lintas disiplin, merupakan istilah-istilah yang mengandung kondisi sebagai efek dari perkembangan ilmu pengetahuan tersebut. Seiring dengan hal itu juga, kondisi-kondisi tersebut akhirnya membawa dampak di mana semua orang harus bisa menunjukkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya untuk tetap bertahan. Hal ini disebabkan oleh persaingan dan kompetisi antar-individu, kelompok, organisasi, perusahaan, menjadi semakin sengit. Tidak ada satu bidang usaha pun yang tidak memiliki saingan. Apa yang bisa membuat orang bertahan pada era persaingan yang sengit tersebut adalah inovasi dan kreativitas. Dua hal inilah yang menjadi alasan mengapa pendidikan menjadi penting.

Pendidikan merupakan sarana di mana orang berharap bisa memiliki modalitas pengetahuan dan sikap yang cukup untuk memunculkan inovasi dan kreativitasnya dalam mengarungi kehidupan. Mereka yang tidak mampu berkreasi secara inovatif pada akhirnya akan tergusur oleh kerasnya persaingan yang ada. Oleh karena itu, wajar kiranya jika tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan yang baik semakin menjadi-jadi. Dengan kata lain, seiring lahirnya masyarakat dengan tingkat persaingan dan kompetisi yang tinggi, lembaga-lembaga pendidikan pada hari ini dituntut untuk bisa membenahi kinerjanya guna menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap bersaing dalam kancah lokal dan global. Ini kemudian mengharuskan para praktisi pendidikan untuk mengubah cara pandang mereka terhadap lembaga pendidikan tersebut. Lembaga pendidikan ibarat sebuah perusahaan dengan manajemen organisasi tertentu yang harus dikelola dengan baik lini maupun fungsionalitasnya. Pada titik ini, perguruan tinggi atau lembaga pendidikan tinggi adalah yang paling diharapkan untuk bisa memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut.

Mengingat hal tersebut, maka wajar adanya bila lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi, dituntut untuk lebih bisa menyiapkan dirinya agar dapat menghasilkan

tingkat lulusan sarjana yang mampu untuk hidup dalam era dengan karakteristik yang menantang tersebut. Hal ini karena semua tuntutan tersebut pada dasarnya dapat dirangkum pada satu hal, yakni tuntutan akan pendidikan yang lebih berkualitas. Jika pada masa lalu, lembaga pendidikan hanya dianggap berisi guru dan siswa, maka pada hari ini, sebagaimana sebuah perusahaan, ia memuat peranan dan fungsionalitas kinerja seperti lazimnya manajemen modern. Bagian Humas, Keuangan, Administrasi, hingga *Front Office* menjadi lini-lini penting yang menyokong keberadaan dan kinerja sebuah lembaga pendidikan. Dengan kata lain, manajemen yang terpadu sangat dibutuhkan untuk penyelenggaraan lembaga pendidikan saat ini.

Tuntutan akan manajemen yang baik dalam dunia pendidikan ini juga sejalan dengan tuntutan akan pengembangan profesionalitas tenaga pendidik secara umum. Perlu disadari juga bahwa individu-individu pada hari ini tidak semata dinilai dari tingkat pendidikan. Pengakuan terhadap kredibilitas seseorang sering kali dilakukan langsung masyarakat itu sendiri. Sertifikasi yang didapat dari lembaga atau masyarakat profesional tertentu akan lebih berharga dan diakui dalam dunia kerja daripada ijazah dari lembaga pendidikan. Wajar bila kiranya kebutuhan akan manajemen pendidikan yang bermutu harus segera dibenahi dan diperluas pengertiannya hingga merangkum kesempatan bagi lulusan dunia pendidikan agar lebih diakui oleh dunia kerja/bisnis.

Tuntutan seperti ini sebenarnya adalah tuntutan yang berjalan seiring dengan harapan masyarakat itu sendiri dalam memandang sebuah lembaga pendidikan. Para orang tua, ketika memasukkan anak-anak mereka ke dalam pendidikan tinggi, akan berharap agar anak-anak mereka suatu hari nanti, ketika sudah lulus dari pendidikan tinggi, dapat bekerja dengan baik, hidup dengan layak, dan mampu melayani kebutuhan-kebutuhan etis masyarakat. Tuntutan-tuntutan tersebut kemudian menjadi semakin riil dan semakin detail secara teknis pada hari ini. Bahwa lulusan pendidikan yang baik adalah mereka yang siap memasuki dunia kerja, membawa segudang inovasi dan kreativitas

baru, dan utamanya siap hidup dalam lingkungan perubahan yang dinamis.

Kenyataan inilah yang mendasari alasan mengapa pendidikan tinggi yang berkualitas menjadi lembaga pendidikan yang paling diharapkan bisa memberikan jawaban atas harapan dan tuntutan tersebut. Karena itu pula, perguruan tinggi harus terus-menerus mengupayakan peningkatan mutu ataupun kualitasnya secara terpadu. Untuk itu pula, maka seluruh elemen dalam perguruan tinggi tersebut pada akhirnya dituntut untuk bekerja keras agar bisa memajukan perguruan tingginya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, sekaligus bertahan dalam persaingan yang terus meningkat.

Membaca kondisi-kondisi di atas, kita dapat mengatakan dengan jelas bahwa tantangan pengembangan pendidikan tinggi akan semakin besar dari waktu ke waktu. Pendidikan tinggi tidak hanya dihadapkan pada tuntutan bagaimana ia bisa meningkatkan mutunya secara umum, tapi juga dalam hal ini adalah bagaimana ia bisa membaca kecenderungan terkait perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang. Dalam konteks ini, perguruan tinggi bahkan harus bisa memikirkan ulang ekspektasi dan animo masyarakat terhadap layanan jasa yang diberikan oleh perguruan tinggi bersangkutan; apakah ia memang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja, ataukah memang tidak lagi efektif dalam kerangka bisnis pendidikan tinggi. Dengan kata lain, jika sebuah perguruan tinggi ingin membuka atau mengembangkan suatu program studi, maka ia harus memperhitungkan kecenderungan pergeseran sektor perekonomian maupun penyerapan tenaga kerja di masa mendatang.

Mengingat berbagai tuntutan dan perubahan paradigma dalam pendidikan tersebut, maka wajar adanya bila lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk lebih bisa menyiapkan dirinya agar bisa menghasilkan tingkat lulusan sarjana yang mampu untuk hidup dalam era dengan karakteristik yang menantang tersebut. Pada titik inilah, perkembangan yang terjadi dalam dunia manajemen kerja secara umum akan memengaruhi

manajemen pendidikan. Intinya, lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi yang harus dikelola layaknya sebuah perusahaan agar bisa bersaing di era kompetitif ini.

Perguruan tinggi sendiri merupakan lembaga pendidikan yang paling diharapkan mampu menjawab tuntutan-tuntutan perubahan di atas. Penjaminan mutu Perguruan Tinggi pada akhirnya adalah kebutuhan masyarakat yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, perguruan tinggi wajib mengelola lembaganya untuk dapat menghasilkan *output* yang diharapkan masyarakat sebagaimana halnya sebuah organisasi dengan model manajemen modern yang dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitifnya. Perguruan tinggi harus bisa mengeluarkan lulusan yang siap menghadapi tuntutan dunia kerja dan siap untuk hidup dalam era yang kompetitif. Lebih dari itu, perguruan tinggi dituntut untuk bisa menghasilkan mahasiswa yang cerdas, terampil, beradab, dan berbudaya. Pendidikan tidak hanya berupaya meningkatkan ilmu pengetahuan, tetapi juga dapat menghasilkan ilmuwan dan cendekiawan yang memiliki keimanan, ketakwaan, dan kepribadian.

Persoalannya kemudian adalah, bahwa di Indonesia sendiri, kondisi pendidikan tinggi yang ada, terutama yang berkaitan dengan mutu dan kinerja lembaga pendidikan tinggi itu sendiri, masih jauh dari ideal. Berdasarkan data terakhir (2018) yang dikeluarkan oleh *Times Higher Education Supplement* (THES) misalnya, dapat ditemukan kenyataan yang ironis bahwa belum ada perguruan tinggi di Indonesia yang masuk ranking 250 perguruan tinggi kelas internasional. Beberapa perguruan tinggi yang menjadi pioneer, seperti Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung hanya menempati ranking 601 dan 801. Berdasarkan data peringkat perguruan tinggi yang dikeluarkan oleh *Webometrics* untuk perspektif penilaian yang lain, Universitas Indonesia menempati ranking 839 dunia, Universitas Gadjah Mada di urutan 859, dan Institut Teknologi Bandung menempati ranking 1129 dunia. Ada banyak perguruan tinggi di Indonesia yang bahkan tidak bisa masuk dalam daftar penilaian karena kurangnya komponen yang dipersyaratkan untuk penilaian. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi

pendidikan tinggi di Indonesia, dan khususnya lembaga perguruan tinggi sebagai penyelenggaranya, masih memiliki banyak kelemahan dan kekurangan untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas.

Fenomena ini kemudian ditambah juga dengan persoalan-persoalan lain yang terus menjadi penyebab rendahnya mutu dan kinerja lembaga pendidikan tinggi yang kita miliki, di antaranya sebagai berikut.

1. **Kualifikasi dosen;** ada banyak tenaga pengajar di Perguruan Tinggi yang belum memiliki kompetensi sebagaimana yang diharapkan, mulai dari rendahnya kemampuan berbahasa asing, pembagian tugas mengajar yang tidak sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, sertifikasi keilmuan yang kurang, dan sebagainya.
2. **Sarana dan prasarana pendidikan;** ada banyak lembaga pendidikan tinggi yang tidak memiliki sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, mulai dari bangunan, fasilitas penelitian, perangkat dan media teknologi untuk pembelajaran, dan sebagainya.
3. **Biaya pendidikan;** kenyataan yang tidak dapat dimungkiri adalah bahwa masyarakat yang ingin mengakses lembaga pendidikan yang berkualitas sering kali harus mengeluarkan biaya yang lebih besar. Kemampuan finansial masyarakat sering kali tidak berjalan seiring dengan kebijakan lembaga pendidikan tinggi terkait kewajiban pembiayaan yang harus dipenuhi oleh masyarakat bersangkutan.
4. **Minat masyarakat;** pada beberapa masyarakat dengan kesadaran dan budaya pendidikan yang rendah, perguruan tinggi tidak banyak menjadi pilihan karena usia anak yang lulus sekolah dianggap sudah bisa bekerja.

Persoalan-persoalan seperti ini seakan sudah jamak dan belum ada solusi serius untuk menyelesaikannya. Meskipun demikian, pihak pemerintah sendiri sebenarnya sudah banyak mengeluarkan kebijakan pendidikan yang jika itu dijalankan dan diawasi dengan baik, maka ia bisa membenahi kondisi yang ada. Fakta yang menarik terkait hal ini

adalah bahwa walaupun secara kualitas pendidikan tinggi di Indonesia masih menghadapi banyak persoalan, secara kuantitas ia terus memperlihatkan gejala perkembangan yang cukup pesat. Pada tahun 2018 saja, tercatat bahwa jumlah perguruan tinggi yang ada di Indonesia mencapai angka 4.504 perguruan tinggi, yang terdiri dari 122 unit perguruan tinggi negeri dan 3.136 unit perguruan tinggi swasta. Sisanya adalah perguruan tinggi keagamaan dan perguruan tinggi di bawah kementerian atau lembaga negara dengan sistem kedinasan. Adanya perkembangan kuantitas lembaga perguruan tinggi serta kuantitas program studi ini menandakan bahwa "pasar" pendidikan tinggi di Indonesia pada dasarnya terus mengalami perkembangan seiring respons dan kebutuhan masyarakat untuk terus memasukkan anak-anak mereka ke lembaga pendidikan tinggi.

Untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi tersebut, jumlah dosen yang ada mencapai 245.184 orang tenaga pengajar, di mana sebanyak 58,30% di antaranya berpendidikan Sarjana (S-1), Magister ke atas sebesar 39,77%, dan sisanya 1,93% berpendidikan Diploma 4, Profesi dan Non Akademik. Secara umum tingkat pendidikan dosen Perguruan Tinggi Negeri (PTN) jauh lebih baik ketimbang swasta. Tingkat pendidikan dosen PTN yang berpendidikan minimal magister sebesar 63 % sementara yang swasta sebesar 29 %. Di antara dosen-dosen tersebut, yang memiliki jabatan Guru Besar sebanyak 4.278 orang dan umumnya merupakan dosen PTN.

Adapun terkait jumlah mahasiswa, seperti diungkap sebelumnya bahwa peminat paling banyak adalah bidang ilmu Kependidikan, dengan peminat terbesar pada program Sarjana Pendidikan Guru Sekolah Dasar (346.796 mahasiswa), Diploma-2 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (332.560 mahasiswa), dan Sarjana Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia (144.317 mahasiswa). Bidang kedua yakni ilmu ekonomi dengan jumlah mahasiswa terbesar adalah program Sarjana Manajemen (448.261 mahasiswa), Sarjana Akuntansi (218.369 mahasiswa), dan program Diploma-3 Akuntansi (55.484 mahasiswa).

Melihat pada statistik perkembangan lembaga perguruan tinggi, program studi, dan peningkatan jumlah individu yang berkecimpung dalam bidang pendidikan tinggi, seperti tenaga pengajar dan mahasiswa, maka ia sebenarnya merupakan fakta yang cukup menggembirakan. Penambahan kuantitas kelembagaan dan individu pada dasarnya menunjukkan adanya peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya keberadaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia secara umum. Persoalannya kemudian adalah, apakah penyelenggaraan pendidikan tinggi yang terus mengalami peningkatan secara jumlah tersebut sudah sesuai dengan ekspektasi masyarakat? Apakah perguruan-perguruan tinggi yang ada sudah memiliki tingkat kualitas sebagaimana kebutuhan masyarakat dan dunia kerja? Apakah perguruan tinggi tersebut sudah memenuhi standar pendidikan tinggi sebagaimana disyaratkan baik oleh pemerintah melalui penentuan standar pendidikan nasional ataupun standar kelembagaan pendidikan tinggi sebagaimana layaknya organisasi dengan manajemen yang modern?

Maraknya perguruan tinggi ini di satu sisi patut disyukuri bahwa ia bisa menjadi ruang untuk adanya kompetisi dalam bidang pendidikan tinggi. Namun, di sisi yang lain, ia juga berpotensi pada merosotnya mutu lulusan. Hal ini mengingat standardisasi mutu lulusan tidak menjadi tujuan; tetapi hanya dilihat dari aspek kuantitas; yakni bagaimana mendapatkan jumlah mahasiswa sebanyak-banyaknya. Begitupun dengan diberlakukannya otonomi kampus; di mana perguruan tinggi negeri (PTN) dan swasta (PTS) memiliki kesamaan di dalam pengelolaan sehingga ada kecenderungan untuk mencari dana yang memadai; namun terkadang mengabaikan aspek mutu dari perguruan tinggi itu sendiri.

Pertambahan jumlah perguruan tinggi yang ada di Indonesia tentu harus diapresiasi, terutama karena ia bisa menjadi sarana untuk pemerataan pendidikan tinggi di berbagai daerah. Hanya saja, apa yang sering kali terlupakan dari pertambahan ini adalah bahwa perguruan tinggi ini sering kali hanya terpusat pada kota-kota besar saja. Jarang

sekali perguruan tinggi yang berdiri di daerah. Jikapun ada, maka mutu dan sarana pendidikan yang dimilikinya akan sangat berbeda dari perguruan tinggi yang ada di kota. Faktor lain yang juga harus disorot terkait keberadaan perguruan tinggi ini adalah bahwa ia harus memiliki relevansi dengan kebutuhan dunia kerja. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi akan sangat terkait dengan seberapa banyak lulusan yang dihasilkan dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan pasar tenaga kerja. Jika lulusan perguruan tinggi semakin bertambah, namun tingkat pengangguran dari kalangan sarjana juga meningkat, maka hal itu bukan harus dilihat sebagai, misalnya, ketidakmampuan pemerintah dalam membuka lapangan kerja, tapi juga harus dilihat sebagai hasil dari praktik pendidikan yang tidak bisa mencetak generasi yang mandiri.

Menimbang pada kenyataan seperti ini, maka wajar kiranya jika banyak orang mempertanyakan kembali proses penyelenggaraan pendidikan tinggi yang ada. Terdapat banyak kritik yang diajukan pada lembaga pendidikan tinggi ini, terutama yang disebabkan oleh ketidakmampuannya dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas. Penyelenggaraan pendidikan tinggi, dengan nada satir, dapat dikatakan sebagai penyelenggaraan pendidikan "asal untung", di mana persoalan kualitas proses pendidikan dan lulusan tidak menjadi prioritas, melainkan kepentingan penyelenggara untuk mencari dan meraup profit sesaat dari kondisi tersebut.

Ironisnya, semua pihak sebenarnya sudah cukup menyadari bahwa keberadaan sebuah perguruan tinggi akan sangat bergantung pada bagaimana kemampuannya dalam menjalankan proses pendidikan dan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Akan tetapi, oleh berbagai sebab dan alasan yang sering kali membuat pihak penyelenggara tidak bisa memenuhi tuntutan tersebut, banyak perguruan tinggi yang memang berdiri dan sudah pasti akan tergusur dari kancah persaingan pendidikan tinggi, alih-alih berusaha keras untuk meningkatkan mutunya justru berpikir bagaimana mencari keuntungan di sisa waktu sebelum pada akhirnya runtuh. Nasib mahasiswa

bahkan tidak dipikirkan, karena mereka dianggap sebagai objek yang menghasilkan keuntungan sesaat.

Beberapa faktor lain yang melatari dan menyokong kondisi seperti ini umumnya adalah sebagai berikut.

1. Minimnya modalitas, sarana dan prasarana, baik secara finansial maupun sumber daya manusia yang dimiliki oleh perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berkualitas. Kekurangan ini merupakan hambatan terbesar bagi perguruan tinggi yang ada untuk melakukan upaya pengembangan eksistensinya baik di masa kini maupun di masa mendatang. Tanpa modalitas finansial dan SDM tersebut, sebuah perguruan tinggi tidak akan bisa menjalankan setiap kebijakannya dengan baik, alih-alih mencapai visi dan misi yang ditetapkannya.
2. Kurangnya komitmen penyelenggara terhadap persoalan mutu akademik dan lembaga. Bahkan, walaupun ada komitmen tersebut, sering kali ia tidak bisa ditularkan pada segenap elemen yang terlibat dalam manajemen perguruan tinggi bersangkutan yang ada di bawahnya. Akibatnya, setiap program kerja yang disusun tidak bisa berjalan secara maksimal.
3. Ketidakmampuan perguruan tinggi dalam menangkap iklim perubahan dan tuntutan baru yang ditimbulkannya, termasuk dalam hal ini kebutuhan dunia kerja dan konteks kondisional kebutuhan masyarakat sekitar sehingga perguruan tinggi bersangkutan hanya berjalan pada idealismenya semata namun lepas dari kebutuhan praktis yang justru sudah berada di depannya.
4. Penyelenggaraan pendidikan tinggi secara asal-asalan, yakni bagaimana pihak penyelenggara melihat bahwa perkembangan bisnis pendidikan tinggi merupakan sarana pendapatan keuntungan semata, tanpa melihat bahwa sebuah perguruan tinggi memiliki tridarma yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tridarma ini jika dihayati secara benar, menunjukkan dengan jelas bahwa lembaga pendidikan tinggi bukanlah lembaga yang melulu berorientasi profit, melainkan organisasi nirlaba yang diselenggarakan untuk

kepentingan semua pihak (mahasiswa, masyarakat, dunia kerja, pemerintah, dan lembaga perguruan tinggi itu sendiri) dalam bidang pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan kelemahan-kelemahan seperti faktor-faktor di atas, pada akhirnya menyumbang sebagian besar alasan yang menjadi sumber persoalan mengapa pendidikan tinggi di negara ini belum berjalan maksimal. Akibatnya, tidak hanya kerugian yang harus dialami oleh pengguna jasa pendidikan tinggi, namun juga berdampak pada kepentingan nasional secara umum.

Jika kondisi pendidikan tinggi dan lembaga penyelenggaranya secara umum masih menghadapi banyak persoalan, lalu bagaimana dengan perguruan tinggi Islam itu sendiri? Kondisi lembaga pendidikan tinggi Islam, dalam hal ini tentu tidak berbeda dengan kondisi perguruan tinggi lain di Indonesia. Ada banyak lembaga pendidikan tinggi Islam yang alih-alih bisa bersaing dengan perguruan-perguruan tinggi ternama, ia justru harus terjebak dalam persoalan-persoalan klasik penyelenggaraan pendidikan tinggi itu sendiri, seperti:

1. Masih banyak perguruan tinggi keagamaan Islam yang terbelakang, tidak mampu membuat suatu standar perkembangan, disebabkan oleh kurangnya sumber keuangan dan modalitas lain yang diperlukan untuk meningkatkan keberadaannya di masa mendatang. Ironisnya, semakin besar anggaran pendidikan yang diberikan pemerintah, justru ada beberapa pihak penyelenggara perguruan tinggi yang memandang hal tersebut sebagai peluang untuk mendapatkan keuntungan pribadinya semata.
2. Masih banyak perguruan tinggi keagamaan Islam dengan kualifikasi akreditasi program studi yang dijalankan berada di bawah harapan dan standar yang ditetapkan. Hal ini merupakan efek langsung dari kekurangan modalitas, baik finansial maupun yang bersifat *human capital*, dan membuat perguruan tinggi bersangkutan sulit untuk melakukan upaya peningkatan mutu dan kualifikasi lembaganya.

3. Masih banyak perguruan tinggi yang belum menjalankan program penjaminan mutu ataupun mendasarkan praktik manajemennya pada suatu program peningkatan mutu yang komprehensif. Akibatnya, lulusan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi bersangkutan sering kali tidak bisa menjadi lulusan yang dibutuhkan oleh dunia kerja kontemporer. Kinerja perguruan tinggi bersangkutan juga rendah. Hal ini di masa mendatang justru membuatnya tidak lagi bisa mengikuti persaingan antarlembaga pendidikan tinggi yang semakin sengit. Lemahnya pelaksanaan penjaminan mutu (*quality assurance*) ini merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap lemahnya mutu pendidikan.
4. Perguruan tinggi keagamaan Islam di Indonesia keberadaannya masih belum merata meskipun secara kuantitatif jumlah perguruan tinggi keagamaan Islam di Indonesia adalah yang terbesar di dunia. Selain itu, konteks kuantitatif lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam yang sangat tinggi ini jelas melahirkan tingkat persaingan yang semakin tajam. Ironisnya, ada banyak perguruan tinggi yang tidak siap dalam menghadapi era persaingan yang semakin kompetitif tersebut. Ada banyak lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam, terutama yang berstatus swasta, yang terancam bangkrut atau ditutup karena tidak bisa mempertahankan stabilitas lembaganya. Hal ini belum ditambah lagi dengan persoalan pola kompetisi antarperguruan tinggi itu sendiri yang tidak selalu sehat, yang ujung-ujungnya justru hanya merugikan mahasiswa dan masyarakat pengguna jasa perguruan tinggi secara umum.
5. Kurang maksimalnya peranan perguruan tinggi keagamaan Islam di masyarakat. Perguruan tinggi keagamaan Islam yang seharusnya bisa menjadi semacam *research center* untuk persoalan-persoalan dan fenomena yang timbul di masyarakat, sering kali tidak turun langsung melaksanakan kewajiban pengabdian, dan lebih memilih untuk bertahan di “menara gading” pendidikan. Kegagalan untuk melaksanakan hal tersebut, berarti kegagalan dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi, yakni: 1) pendidikan dan pengajaran; 2) publikasi dan penelitian; 3) pengabdian masyarakat.

Kondisi seperti ini tentu tidak bermaksud untuk membawa warta negatif atas perkembangan dunia pendidikan tinggi, namun lebih sebagai "pekerjaan rumah" yang mesti diselesaikan oleh segenap pihak. Hal ini harus dijawab secepatnya karena lazim diketahui bahwa pendidikan memegang peranan penting atas perkembangan dan kemajuan sebuah bangsa. Dalam praktiknya, pendidikan bahkan menjadi poros tumpuan harapan masyarakat agar anak-anaknya kelak menjadi garda depan dalam menyongsong berbagai perubahan yang terus menghadirkan tuntutan-tuntutan hidup yang baru. Mengingat persoalan-persoalan seperti ini pula, maka lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi Islam, yang memang masih terbelakang dibandingkan perguruan tinggi lain pada umumnya, paling tidak harus memerhatikan beberapa hal berikut ini.

1. Manajemen dan Berbagai Aplikasinya

Lembaga pendidikan memang merupakan organisasi publik yang sejatinya bersifat nirlaba atau tidak berorientasi pada bisnis dan peningkatan laba. Titik tekan kegiatan mereka adalah pelayanan publik dan pertanggungjawaban etis terhadap nilai-nilai tertentu serta peran serta dalam membangun kehidupan bersama yang lebih baik. Namun dalam praktiknya, lembaga pendidikan ini tidak berbeda jauh dengan organisasi-organisasi privat yang berorientasi profit seperti perusahaan pada umumnya. Ia memiliki visi, misi, tujuan, struktur organisasi dengan berbagai fungsi dan kewajiban sebagaimana yang terdapat pada perusahaan. Karena itu pula, ia membutuhkan cara-cara pengelolaan yang baik dan benar, serta selaras dengan konteks kelembagaannya, agar segenap struktur, dan fungsinya bisa berjalan dengan baik sehingga visi, misi, dan tujuannya bisa tercapai. Ia membutuhkan implementasi berbagai fungsi dasar manajemen, seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengendalian (*controlling*), dan kepemimpinan (*leadership*) yang baik dan benar agar seluruh anggota dan atau unsur-unsur kelembagaan yang terdapat di dalamnya bisa melaksanakan kewajiban dan

tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain, lembaga pendidikan, seperti sekolah ataupun perguruan tinggi, harus memiliki manajemen kelembagaan yang profesional. Hal ini penting, karena sebuah organisasi atau lembaga, apa pun bentuk dan orientasinya, tidak akan pernah mencapai tujuannya jika ia tidak dikelola dengan baik. Manajemen ini perlu untuk menjamin seluruh unsur yang ada dalam lembaga pendidikan bisa menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan arahan, peraturan, dan kebijakan yang ada. Selain itu, suatu lembaga pendidikan juga harus menerapkan dan menggunakan berbagai aplikasi manajemen, seperti sistem informasi manajemen, agar implementasi manajemen ini bisa berjalan secara maksimal. Upaya-upaya menjadikan manajemen sebagai dasar praktik kelembagaan ini pada gilirannya akan membuat lembaga pendidikan bisa menjadi lembaga yang profesional dan bertanggung jawab sebagaimana layaknya sebuah perusahaan, tanpa harus melupakan idealismenya sebagai lembaga publik yang memiliki tujuan dan nilai-nilai etis tertentu.

2. Tuntutan Mutu dan *Outcome* Pendidikan

Mutu atau kualitas sejatinya menjadi perihal yang paling banyak dibicarakan dalam tuntutan persaingan di era global ini. Dengan kata lain, mutu merupakan prioritas bagi seluruh organisasi yang terlibat dalam praktik transaksi atau pertukaran barang dan jasa, tidak terkecuali lembaga-lembaga pendidikan. Signifikansi tuntutan mutu bagi lembaga pendidikan ini bahkan tidak lagi berbeda dengan lembaga-lembaga bisnis, terutama ketika lembaga-lembaga pendidikan sudah mengalami persaingan antarlembaga yang semakin marak. Bagi lembaga pendidikan sendiri, tuntutan mutu ini memang seharusnya sudah menjadi kesadaran setiap pelaku dan pelaksananya. Mutu bukan saja menjadi keharusan karena adanya persaingan antarlembaga pendidikan, tapi ia sudah menjadi imperatif moral atau kewajiban etis bagi lembaga pendidikan itu sendiri untuk memberikan yang terbaik pada masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan yang

bermutu tentu tidak sesederhana membangun sekolah secara megah dan melengkapinya dengan berbagai perlengkapan yang mahal. Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu lebih dari itu, ia dimulai dari komitmen mutu berbagai pihak, mulai dari penyelenggara dan pelaku pendidikan, pemerintah, hingga masyarakat itu sendiri. Komitmen ini kemudian dilanjutkan dengan upaya-upaya mendasar mulai dari perumusan kebijakan, peraturan, hingga tata laksana mutu sesuai dengan rumusan teoretis yang ada. Selibuhnya, berbagai faktor pendukung mutu kemudian dilengkapi, mulai dari infrastruktur pendidikan (sarana dan prasarana), hingga peningkatan dan pengembangan kompetensi guru dan tenaga pengajar itu sendiri. Mutu bukanlah perihal yang bisa selesai dalam sehari untuk dikerjakan. Ia membutuhkan komitmen, waktu, upaya berkelanjutan, dan keteguhan semua pihak untuk mewujudkannya. Mutu juga selalu menjadi perihal yang tak boleh dianggap selesai, karena ia selalu bisa untuk ditingkatkan dan dikembangkan. Darinya, pihak penyelenggara pendidikan tidak boleh berpuas diri atau berputus asa ketika lembaga pendidikannya belum bisa mencapai tingkat mutu yang diharapkan. Semakin bermutu lembaga pendidikan dan aktivitas belajar-mengajar yang terdapat di dalamnya, maka semakin terbuka peluang bagi lembaga pendidikan tersebut untuk bisa bertahan dan eksis di tengah persaingan yang ada. Semakin tinggi tingkat mutu pendidikan yang dihasilkan, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan dan kepuasan atas kinerja lembaga pendidikan bersangkutan.

3. Inovasi dan Kreativitas

Lembaga pendidikan dalam era globalisasi ini juga tidak bisa semata mengandalkan manajemen dan upaya peningkatan mutu secara konvensional ataupun berdasarkan teori dan konsep-konsep manajemen mutu yang ada. Lembaga-lembaga pendidikan hari ini harus bisa melakukan dan memunculkan berbagai inovasi dan upaya-upaya kreatif untuk bisa meningkatkan kapabilitas kelembagaan dan nilai-nilai keunggulan yang bisa dijadikan pertimbangan bagi

masyarakat untuk tetap memberikan kepercayaan mereka. Inovasi dan upaya-upaya kreatif ini juga diperlukan agar lembaga pendidikan tidak terjebak dalam stagnasi dan kejenuhan yang membuat penyelenggaraan pendidikan berjalan di tempat, atau hanya melakukan pengulangan kegiatan yang sudah ada. Inovasilah yang membuat orang atau organisasi bisa untuk tidak hanya eksis tapi juga menjadi pemimpin dalam persaingan. Inovasilah yang menimbulkan irama sehingga praktik manajemen bisa mencapai hal-hal baru dan tidak semata terpaku pada pencapaian visi, misi, dan tujuan yang itu-itu saja. Berapa banyak lembaga pendidikan yang pernah mengubah dan meningkatkan visi, misi, dan tujuannya karena hal tersebut sudah tercapai? Faktanya, kita akan jarang sekali menemukan lembaga pendidikan yang mengubah dan mengembangkan, bahkan semata tujuannya, karena dalam kenyataannya hal tersebut belum juga tercapai. Kurangnya inovasi dan kreativitas ini juga yang sering kali menjadi penyebab mengapa banyak lembaga pendidikan yang ada kurang berprestasi, bernilai, dan memiliki arti lebih di mata masyarakat. Kurangnya inovasi dan kreativitas ini juga yang membuat banyak lembaga pendidikan tidak bisa meningkatkan eksistensi dan keunggulannya karena hanya terpaku pada keluhan akan miskinnya sumber daya dan modalitas yang dibutuhkan untuk pengembangan lembaganya. Padahal, jika lembaga pendidikan bisa melakukan inovasi dan upaya-upaya kreatif untuk menyikapi dan menyasati berbagai kekurangan dan kelemahan yang ada, maka ketergantungan pada pihak lain di luar dirinya akan berkurang dengan sendirinya. Jika para guru dan tenaga pengajar lebih berani untuk mencoba menerapkan berbagai pendekatan, model, metode, strategi, atau teknik pembelajaran dan pengajaran yang baru, yang lebih selaras dengan kebutuhan pembelajaran dan tidak semata terpaku pada pendekatan, model, metode, strategi, atau teknik konvensional, maka hasil dan prestasi belajar anak didik juga akan lebih meningkat dan berkembang. Inovasi dan kreativitas, secara singkat, adalah kunci untuk mengatasi kejenuhan dan stagnasi penyelenggaraan pendidikan di era global ini.

4. Daya Saing Berkelanjutan

Pada era globalisasi yang mengedepankan keterbukaan akses berbagai bidang kehidupan ini, lembaga pendidikan tidak cukup hanya memiliki model manajemen yang baik atau keunggulan berbasis mutu untuk bertahan di tengah persaingan yang ada. Sebab persaingan antarlembaga pendidikan akan terus berkembang seiring perkembangan dan perubahan tuntutan dan harapan masyarakat itu sendiri sebagai konsumen utamanya. Jika lembaga pendidikan hanya terpaku pada mencapai nilai-nilai tertentu yang bersifat temporal untuk menghadapi tuntutan yang ada saat itu saja, maka pada masa berikutnya, ketika tuntutan tersebut berubah dan berkembang, ia akan kembali pada kondisinya semula. Karena itu, lembaga pendidikan membutuhkan apa yang disebut dengan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Dengan kata lain, memiliki daya saing temporal saja tidak cukup, karena pada akhirnya apa yang dibutuhkan adalah sesuatu yang berkelanjutan untuk menghadapi kelangsungan perubahan yang terus-menerus. Lembaga pendidikan yang memiliki daya saing yang berkelanjutan ini, secara sederhana adalah lembaga-lembaga pendidikan yang bisa memaksimalkan segenap sumber daya yang dimilikinya untuk menciptakan suatu sistem tertentu yang bisa menjamin inovasi dan kreativitas bisa terus ada. Lembaga pendidikan yang hanya bertumpu pada personel atau individu tertentu untuk menciptakan inovasi-inovasi kreatif untuk menghasilkan daya saing, akan sulit untuk bertahan lama mengingat bahwa kemampuan individu selalu terbatas. Darinya, upaya-upaya pelebagaan keilmuan seperti yang terdapat pada model manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan pembentukan lembaga pendidikan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi salah satu alternatif untuk mewujudkan daya saing berkelanjutan ini.

5. Kemandirian

Pada era persaingan global ini juga, lembaga pendidikan pada akhirnya dituntut untuk memiliki kemandirian, tidak hanya dalam penyelenggaraan praktik pendidikan dan atau pembelajaran sebagai

locus utama kegiatan manajemen di dalamnya, tapi juga dalam hal kemampuan finansial, komunikasi sosial, serta perubahan kultural. Kemandirian inilah yang sering kali tidak terdapat pada banyak lembaga pendidikan. Mereka umumnya secara finansial masih bergantung pada bantuan atau subsidi pemerintah serta santunan-santunan dari pihak luar untuk menghidupi lembaganya. Akibatnya, ketika bantuan atau subsidi dan santunan tersebut tersendat, maka berbagai kegiatan manajemen pun sering kali ikut macet. Pola-pola seperti ini tentu tidak bisa diandalkan lagi di tengah tuntutan persaingan global ini. Karena itu, pihak penyelenggara lembaga pendidikan diharuskan memiliki usaha-usaha kreatif yang diperlukan untuk menopang gerak manajemen dan pengembangan kegiatan pendidikan secara umum, tanpa harus membebani biaya pendidikan itu sendiri. Upaya-upaya kreatif ini misalnya dapat dilakukan dengan membentuk badan usaha mandiri, menjual beberapa produk kreatif yang dihasilkan siswa, membuat penemuan-penemuan yang berguna untuk masyarakat, dan sebagainya. Semua itu bukan saja bermanfaat secara finansial bagi lembaga pendidikan yang ada, tapi juga bermakna penting bagi pengembangan praktik pendidikan, terutama terkait dengan kreativitas siswa, guru, dan tenaga ahli lainnya di lembaga pendidikan bersangkutan. Lembaga pendidikan yang mandiri akan lebih bisa mengolah dan mengembangkan berbagai kegiatan untuk peningkatan mutu pendidikan dibandingkan lembaga pendidikan yang masih bertopang pada pihak lain.

Beberapa poin ini dapat menjadi catatan bagi para penyelenggara lembaga-lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi Islam, untuk menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan yang hadir pada era global ini. Bagaimanapun, menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman adalah hal yang niscaya dan perlu agar tidak terlindas di tengah arus zaman. Para praktisi pendidikan dan lembaga-lembaga pendidikan dalam hal ini juga harus memahami bahwa tuntutan tersebut akan terus berubah dan berkembang, karena itu mereka juga harus meningkatkan kapabilitas dan kemampuan mereka untuk menghadapinya. Tanggap

atas perubahan merupakan salah satu karakter yang paling dibutuhkan pada era ini, dan ia menjadi modal bagi setiap penyelenggara dan praktisi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran menjadi lebih baik setiap waktunya.

B. Peningkatan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengajaran di Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Praktik pendidikan terutama yang tampak pada praktik pembelajaran di ruang-ruang kelas, adalah kegiatan yang mereka presentasikan keseluruhan tugas lembaga pendidikan. Jika ia mampu menyelenggarakan praktik ini dan mengiringinya dengan mutu yang baik, maka lembaga pendidikan tinggi sudah separuh jalan menuju keberhasilan pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Sebaliknya, jika ia tidak mampu memberikan layanan pendidikan yang baik, maka bukan saja ia tidak berhasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, tapi keberadaannya juga akan terancam karena masyarakat tidak akan lagi memilih layanan pendidikan yang ditawarkannya.

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sendiri, dalam konteks pendidikan tinggi, merupakan implementasi dari tridarma pendidikan itu sendiri. Perguruan tinggi yang tidak bisa memberikan layanan pendidikan yang berkualitas berarti tidak bisa menjalankan tridarmanya. Meskipun demikian, penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berkualitas ini sudah diatur dalam banyak regulasi dan peraturan perundang-undangan terkait misalnya mutu dan standar pendidikan tinggi, ia dalam praktiknya, khususnya yang berkaitan dengan lembaga pendidikan tinggi Islam, sering kali masih terjebak dalam masalah-masalah seperti yang disebutkan sebelumnya, seperti berikut ini.

1. Sarana dan prasarana pendidikan. Keberadaan sarana dan prasarana pendidikan sangat penting dalam menunjang praktik pendidikan, khususnya praktik pembelajaran yang bermutu. Ketersediaan ruang kelas yang memadai, media dan perangkat

pembelajaran yang mendukung, fasilitas pendidikan seperti perpustakaan dan laboratorium, hingga lingkungan pembelajaran yang nyaman, semuanya akan membawa dampak yang besar pada keberhasilan praktik pendidikan, khususnya pembelajaran atau perkuliahan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang baik juga dapat menjadi penunjang untuk menyelenggarakan pendekatan pembelajaran yang lebih sesuai dengan tuntutan global, seperti pembelajaran elektronik (*e-learning*) ataupun pembelajaran bauran (*blended learning*). Meskipun demikian, fakta yang ada di lapangan justru menunjukkan bahwa ada banyak lembaga pendidikan tinggi Islam yang belum mampu memenuhi kebutuhan akan sarana dan prasarana pendidikan ini.

2. Kualifikasi dosen. Kurangnya tenaga pengajar di lingkungan perguruan tinggi Islam, terutama pengajar atau dosen dengan kualifikasi keilmuan yang sesuai dengan bidang yang dipegangnya adalah persoalan yang jamak ditemui. Ada banyak dosen atau tenaga pengajar yang harus memegang mata kuliah yang bukan menjadi bidang keahliannya. Akibatnya, mahasiswa tidak bisa mendapatkan pengalaman belajar terbaik dalam praktik perkuliahan yang mereka ikuti.
3. Pendekatan pembelajaran. Pendekatan pembelajaran pada dasarnya menjadi kunci keberhasilan peserta didik dalam belajar. Bagaimanapun, setiap orang memiliki potensi yang sama untuk berhasil dalam proses belajarnya jika mereka bisa mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan gaya belajar yang mereka miliki. Meskipun demikian, dalam praktiknya, ada banyak praktik pembelajaran di lembaga pendidikan tinggi Islam yang masih berpegang teguh pada pendekatan konvensional, di mana pengajar memberikan ceramah dan peserta didik diam mendengarkan. Pembelajaran yang dilangsungkan tidak memberikan ruang untuk peserta didik dalam mengeluarkan kreativitasnya. Pola dan atau pendekatan pembelajaran seperti ini tentu tidak sesuai dengan kebutuhan peserta didik di tingkat pendidikan tinggi yang sudah

lebih memiliki kemandirian dibandingkan peserta didik di tingkat sekolah. Salah satu pemicu utamanya adalah bahwa lembaga pendidikan tinggi Islam sering kali dianggap lembaga pendidikan Islam pada umumnya, yakni seperti pesantren di mana peran guru dalam pembelajaran sangat dominan.

4. Inovasi pendidikan. Dalam banyak anggapan masyarakat, lulusan lembaga perguruan tinggi Islam hanya memiliki ruang kerja dan profesi yang terbatas, yakni menjadi pengajar agama. Padahal ada banyak program studi umum yang ditawarkan di lembaga-lembaga pendidikan tinggi Islam, seperti psikologi, antropologi, sosiologi, dan bidang-bidang humaniora lainnya, ataupun bidang-bidang eksakta dan teknik hingga manajemen. Meskipun demikian, mengingat label Islamnya sendiri, orang sering kali terjebak dalam anggapan bahwa lulusan perguruan tinggi Islam hanya harus menjadi *ustaz* dan dengan sendirinya juga membatasi peluang kerja lulusan bersangkutan sekaligus ruang kompetisi perguruan tinggi itu sendiri. Kondisi seperti ini membutuhkan upaya keras dari manajemen lembaga pendidikan tinggi untuk mempromosikan layanan pendidikan yang ditawarkannya. Bahwa perguruan tinggi Islam bukan semata mencetak pengajar agama, tapi juga ilmuwan, psikolog, antropolog, guru, manajer, namun dengan keunggulan lain, yakni mereka bisa menebarkan nilai-nilai kebaikan dari ajaran agama yang terkandung dalam praktik pendidikan di lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut. Inovasi pendidikan untuk hal ini jelas diperlukan, di mana lembaga pendidikan tinggi Islam harus bisa membuka program-program studi unggulan yang bisa memenuhi tuntutan masyarakat umum, sekaligus memberikan ruang aktivitas yang luas pada lulusannya.

Beberapa persoalan di atas adalah fenomena umum yang terjadi di lingkungan perguruan tinggi Islam. Meskipun demikian, beberapa perguruan tinggi Islam yang maju, sebenarnya sudah banyak mendapatkan keberhasilan dalam menyelesaikan persoalan-

persoalan tersebut. Tidak sedikit juga perguruan tinggi Islam yang sudah bisa mempraktikkan model dan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK/ICT), sama halnya tidak sedikit juga perguruan tinggi Islam yang bisa menjalin kerja sama dengan lembaga-lembaga kerja di dunia industri di mana lulusannya bisa diterima dengan baik. Terlepas dari berbagai keberhasilan yang diraih sebagian perguruan tinggi Islam tersebut, khususnya dalam praktik penyelenggaraan layanan pendidikannya, yang harus dicatat untuk memperbaiki kondisi yang masih bermasalah dalam hal ini adalah sebagai berikut.

1. **Perbaikan sarana dan prasarana pendidikan.** Lembaga pendidikan tinggi Islam, akan memiliki kemampuan untuk bersaing jika ia bisa mencukupi kebutuhan dan prasyarat dasar penyelenggaraan pendidikan yang baik, yakni sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Karena itu, upaya pertama yang harus dilakukan adalah memperbaiki dan melengkapi sarana dan prasarana pendidikan, mulai dari penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran, seperti perpustakaan, laboratorium, ruang-ruang praktik, perangkat dan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi, hingga media-media pendukung pembelajaran yang efektif.
2. **Peningkatan mutu pendidikan.** Mutu adalah jaminan utama lembaga pendidikan untuk bisa menghasilkan lulusan yang bernilai di masyarakat. Mutu merupakan hal yang bersifat imperatif, atau sebuah kewajiban bagi para penyelenggara dan praktisi pendidikan untuk menjalankannya. Karena itu, lembaga pendidikan tinggi atau para pendidik yang tidak memiliki kesadaran akan mutu, berarti mengingkari tuntutan imperatif dari mutu tersebut. Mutu harus hadir dalam setiap praktik belajar-mengajar dan pendidikan secara umum, karena diwajibkan secara moral (*moral imperative*), sebagai tuntutan profesi (*professional imperative*), sebagai tuntutan persaingan (*competitive imperative*), dan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap stakeholder pendidikan (*accountability imperative*). Dengan kata lain, menerapkan mutu pada lembaga pendidikan

tinggi berarti memahami dan menjadikan mutu sebagai komitmen dan kesadaran mendasar bahwa ia merupakan hal yang wajib diterapkan. Penerapan mutu dalam konteks manajemen lembaga pendidikan berarti kesadaran bahwa lembaga pendidikan adalah lembaga jasa, yang seperti halnya lembaga jasa lainnya dituntut untuk menghadirkan perubahan dan peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam pelayanannya sebagai suatu produk yang ditawarkan kepada para konsumen (masyarakat).

Bagaimana langkah praktis untuk peningkatan mutu pada lembaga pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi keagamaan Islam? Cara paling sederhana adalah dengan mengacu pada peraturan dan regulasi yang sudah dibuat oleh pemerintah terkait peningkatan dan penjaminan mutu di lembaga pendidikan tinggi, mulai dari penyediaan perangkat-perangkat mutu hingga hal-hal yang berkaitan dengan penerapan standar nasional pendidikan tinggi. Selain itu, ada beberapa hal yang bisa dilakukan juga sebagai upaya mendasar untuk memenuhi tuntutan mutu tersebut, di antaranya sebagai berikut.

1. Menjadikan Lembaga Pendidikan Tinggi sebagai Organisasi Mutu. Hal ini bisa dimaknai secara sederhana bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen mutu dituntut untuk setiap saat memiliki keawasan dan kesadaran akan perubahan dan tuntutan lingkungan yang terus berkembang. Organisasi mutu akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi konvensional pada umumnya. Beberapa perbedaan tersebut, mengikuti penjelasan Sallis (2012), di antaranya bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1 *Perbedaan Organisasi Mutu dan Organisasi Konvensional*

Organisasi Mutu	Organisasi Konvensional
Fokus pada konsumen/pelanggan.	Fokus pada kebutuhan internal.
Fokus pada pencegahan masalah.	Fokus pada deteksi masalah.
Investasi pada manusia.	Pembangunan staf tidak secara sistematis.
Memiliki strategi mutu.	Kurang memiliki strategi mutu.

Organisasi Mutu	Organisasi Konvensional
Memperlakukan keluhan pelanggan sebagai peluang untuk belajar.	Memperlakukan keluhan pelanggan sebagai gangguan.
Ada definisi yang jelas tentang karakteristik mutu untuk seluruh area dalam organisasi.	Tidak memiliki kejelasan tentang standar mutu.
Memiliki perencanaan dan kebijakan mutu.	Tidak memiliki perencanaan mutu.
Manajemen senior sebagai pimpinan mutu.	Peran manajemen dilihat sebagai suatu kesatuan kendali.
Proses peningkatan mencakup semua orang.	Hanya tim manajemen tertentu yang mengalami peningkatan.
Adanya fasilitator mutu dalam proses peningkatan berkelanjutan.	Tidak memiliki fasilitator mutu.
Setiap orang dianggap memiliki kapasitas untuk menciptakan mutu.	Prosedur dan aturan adalah hal yang lebih penting.
Adanya kejelasan tentang peran dan tanggung jawab.	Peran dan tanggung jawab dalam organisasi sering kali tidak jelas.
Memiliki strategi evaluasi yang jelas.	Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis.
Mutu dilihat sebagai perangkat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.	Mutu dilihat sebagai cara untuk mengurangi biaya.
Perencanaan jangka panjang.	Perencanaan jangka pendek.
Mutu dilihat sebagai bagian dari budaya.	Mutu dilihat sebagai inisiatif yang berbeda.
Mengembangkan mutu sebagai bagian dari strategi imperatif organisasi.	Menguji mutu agar bisa memenuhi kebutuhan agensi luar.
Memiliki misi organisasi yang distingtif (nyata).	Tidak memiliki misi organisasi yang distingtif (nyata).

Sumber: Diolah dari Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 2002: 64

Berbagai poin perbedaan antara organisasi mutu dengan organisasi biasa atau konvensional di atas, menunjukkan bahwa jika lembaga pendidikan ingin menerapkan manajemen mutu, maka mau tidak mau ia harus mengubah organisasinya menjadi organisasi mutu. Dengan kata lain, ia harus mengubah fokus, orientasi, tata manajemen, hingga budaya organisasi pendidikan tinggi yang selaras dengan karakteristik organisasi mutu.

2. Memiliki Kepemimpinan Mutu

Kepemimpinan mutu berarti upaya peningkatan mutu harus dimulai dari pimpinan lembaga pendidikan tinggi bersangkutan. Tanpa kepemimpinan yang berorientasi pada mutu atau memiliki komitmen akan mutu, maka sulit bagi jajaran manajemen dan unsur organisasi di bawahnya untuk menjalankan program-program peningkatan mutu yang ada. Fungsi kepemimpinan mutu dalam lembaga pendidikan tinggi sendiri, meliputi hal-hal berikut ini.

- a. Membangun visi bagi lembaga pendidikan bersangkutan.
- b. Menyebarkan komitmen bagi manajemen untuk peningkatan mutu.
- c. Mengomunikasikan pesan-pesan mutu.
- d. Memastikan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan konsumen.
- e. Memastikan bahwa suara konsumen didengar oleh manajemen lembaga pendidikan.
- f. Mengarahkan segenap anggota organisasi.
- g. Menciptakan budaya kerja yang kondusif dan harmonis.
- h. Menghadirkan inovasi yang dibutuhkan.
- i. Memastikan bahwa lembaga pendidikan sudah memiliki struktur organisasi yang baik, yang memuat fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing bagian.
- j. Membangun kelompok-kelompok kerja yang efektif.
- k. Mengembangkan mekanisme pengawasan dan evaluasi keberhasilan.

Fungsi manajerial dari kepemimpinan tersebut, tentu di luar fungsi-fungsi penting lainnya yang sesuai dengan aturan formal kepemimpinan di lembaga pendidikan. Di luar itu semua, apa yang penting terkait kepemimpinan mutu ini adalah bahwa pimpinan lembaga pendidikan harus bisa memberdayakan guru (*empowering teachers*) sebaik mungkin agar mereka memenuhi kualifikasi yang diharapkan sehingga praktik peningkatan mutu bisa berjalan secara maksimal.

3. Kerja Sama

Upaya peningkatan mutu pada dasarnya adalah upaya komunal, yang secara empiris dilaksanakan oleh kelompok-kelompok kerja kreatif dalam sebuah organisasi. Setiap bagian akan bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu dari area yang menjadi tanggung jawabnya, begitu juga bagian yang lain dalam organisasi. Dengan kata lain, kerja sama (*teamwork*) menjadi kunci untuk keberhasilan implementasi manajemen mutu tersebut. Hal ini juga berlaku bagi lembaga pendidikan. Setiap bagian, setiap orang yang berada dan memiliki kepentingan dan tanggung jawab dalam lembaga pendidikan harus bisa bekerja sama dengan rekannya, atau kelompok lainnya dalam organisasi, untuk mencapai sasaran dan target kegiatan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan mutu. Untuk membangun kelompok-kelompok kerja atau tim yang efektif (*effective team*), maka setidaknya hal-hal berikut harus diperhatikan, yaitu:

- a. sebuah tim atau kelompok kerja membutuhkan tata kebijakan dan aturan main yang jelas;
- b. sebuah tim atau kelompok kerja membutuhkan adanya tujuan dan sasaran yang jelas;
- c. sebuah tim atau kelompok kerja membutuhkan sumber daya dasar untuk beroperasi atau bekerja;
- d. sebuah tim atau kelompok kerja harus mengetahui dan memahami tanggung jawab dan batasan-batasannya;
- e. sebuah tim atau kelompok kerja membutuhkan perencanaan yang baik;
- f. sebuah tim atau kelompok kerja membutuhkan perangkat tertentu yang bisa digunakan untuk pemecahan masalah;
- g. sebuah tim atau kelompok kerja harus bisa membangun perilaku kelompok yang saling menguntungkan.

Meskipun tidak ada formula atau rumusan yang baku bagaimana sebuah tim atau kelompok bisa menjadi kelompok yang efektif, hal-hal tersebut di atas, dapat dijadikan pegangan dasar bagaimana semestinya tim atau kelompok kerja dibangun dalam sebuah organisasi.

4. **Benchmarking**

Setiap organisasi, apa pun bentuk dan jenisnya, tidak terkecuali lembaga-lembaga pendidikan akan menghadapi persaingan yang semakin tinggi, yang membuat lembaga tersebut memiliki tuntutan pengawasan dan tanggung jawab yang lebih. Agar bisa menjawab tuntutan tersebut, organisasi atau lembaga pendidikan khususnya, harus bisa mengembangkan perangkat yang bisa dimasukkan ke dalam struktur dan tata praktik organisasi mereka, serta membuat mereka bisa belajar dari kesuksesan dan kegagalan yang mereka dapatkan, ataupun belajar dari keberhasilan lembaga lain. Upaya pembelajaran inilah yang kemudian dikenal juga dengan istilah *Benchmarking*. Upaya ini mencakup analisis tentang produk (barang dan jasa) terbaik yang terdapat di pasar, atau perbandingan layanan terbaik pada sektor di mana organisasi atau lembaga bersangkutan berkecimpung. Layanan terbaik atau hasil terbaik tersebut kemudian menjadi target atau *benchmark* yang menjadi fokus upaya organisasi untuk mencapainya. Dengan kata lain, suatu *benchmark* merupakan sebuah standar yang dengannya pihak manajemen akan mengukur kinerjanya. *Benchmarking* sendiri secara umum merupakan suatu cara organisasi atau lembaga untuk mendapatkan keunggulan dan daya saing berkelanjutan, yang dalam praktiknya dapat dibagi ke dalam beberapa jenis *benchmarking*.

Inti dari *benchmarking* ini adalah proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kondisi dan kinerja organisasi saat ini dengan lembaga lain di luar sana sehingga lembaga bersangkutan bisa secara fokus meningkatkan area-area tertentu yang dianggap memerlukan peningkatan dan atau masih mengalami banyak permasalahan. Secara empiris, *benchmarking* ini umumnya dilakukan dengan melakukan tahapan-tahapan tindakan berikut: (a) membuat perencanaan; (b) identifikasi *partner* potensial; (c) analisis proses dan praktik dari *partner benchmarking* tersebut; (d) adaptasi tindakan untuk menjadi lebih baik; (e) review keberhasilan tindakan yang dilakukan.

5. Strategi dan Kerangka Kerja

Kegiatan implementasi mutu pada lembaga pendidikan tinggi juga harus memiliki perencanaan yang tepat, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi persoalan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tersebut, serta tujuan yang ingin dicapai dari penerapan manajemen mutu ini. Karena itu, pihak penyelenggara lembaga pendidikan membutuhkan strategi yang baik agar seluruh perencanaan dan pelaksanaan kegiatan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, lembaga pendidikan bisa merumuskan strategi tertentu yang disesuaikan dengan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan lembaga bersangkutan, setelah melakukan analisis atas permasalahan, analisis atas kondisi pasar dan persaingan, dan sebagainya. Analisis-*analisis* tersebut bisa menggunakan model analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), *market research*, atau model analisis lain yang bisa membantu lembaga pendidikan untuk memahami kondisi objektif yang dihadapi. Dari sini, lembaga pendidikan kemudian bisa menyusun perencanaan strategis tertentu yang akan dilakukan dan disesuaikan dengan visi, misi, nilai-nilai, serta tujuan tersebut dengan cara membuat pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan.

Poin lainnya dalam upaya peningkatan mutu pada lembaga pendidikan tinggi adalah merumuskan kerangka kerja (*frameworks*) yang baik, selaras dengan kebutuhan dan ketersediaan sumber daya lembaga yang ada. Kerangka kerja mutu yang baik tersebut harus bisa memenuhi berbagai kebutuhan dan persyaratan pendidikan dan harus mengambil tempat dalam konteks pengembangan pedagogis pada praktik pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini, apa yang harus dilakukan oleh para penyelenggara lembaga pendidikan, terkait perumusan kerangka kerja mutu adalah mengikuti tahapan-tahapan berikut:

- a. mengidentifikasi dan memahami apa yang sedang dikerjakan;
- b. mempertanyakan metode dan prosedur yang dijalankan;
- c. mendokumentasikan apa yang akan dilakukan;
- d. melaksanakan apa yang sudah direncanakan;
- e. menyediakan bukti bahwa pekerjaan sudah berhasil dilaksanakan dengan baik.

Secara empiris, perumusan kerangka kerja mutu ini juga harus memuat komponen-komponen berikut, yakni: (a) pengembangan strategi dan kepemimpinan; (b) memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan; (c) memastikan bahwa manajemen senior memantau kemajuan yang ada; (d) menginisiasi pelatihan mutu pada staf organisasi atau lembaga; (e) mengawasi bagaimana pelaksanaan kurikulum; (f) memverifikasi penilaian hasil belajar anak didik; (g) mengomunikasikan pesan-pesan mutu (*quality message*); (h) mengukur biaya mutu; (i) membangun kerja sama yang baik; (j) mengaplikasikan berbagai perangkat dan teknik mutu; (k) mengembangkan budaya evaluasi diri. Berbagai komponen inilah yang harus termuat dalam perumusan kerangka kerja mutu pada lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen mutu pada praktik manajemen dan penyelenggaraan pendidikannya.

Beberapa langkah tersebut di atas terkait peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan oleh perguruan tinggi, selain upaya-upaya normatif yang merujuk pada peraturan dan kebijakan yang sudah disediakan oleh pemerintah dalam mendukung program mutu di lembaga-lembaga pendidikan tinggi.

6. Pengembangan Pembelajaran

Pembelajaran adalah kegiatan utama dari layanan pendidikan yang terdapat pada suatu lembaga pendidikan, tidak terkecuali perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang ingin menghasilkan lulusan pendidikan yang baik, sesuai dengan harapan dan tuntutan masyarakat, pada akhirnya harus bisa memberikan layanan pembelajaran yang baik pula. Jika praktik pembelajaran atau perkuliahan ini tidak dapat terselenggara dengan baik, maka sulit bagi perguruan tinggi bersangkutan untuk bisa menghasilkan lulusan dengan karakteristik nilai dan kualitas yang diharapkan. Apa yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu dan praktik pembelajaran ini di antaranya sebagai berikut.

- a. Peningkatan dan penyesuaian kualifikasi dosen antara bidang keahlian dan mata kuliah yang dipegangnya. Lembaga pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi Islam, harus melakukan upaya serius untuk mendata ulang dosen atau tenaga pengajar yang dimilikinya, terutama yang berkaitan dengan latar belakang akademik, karya yang dihasilkan, kemampuan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang efektif, serta tingkat kedisiplinan mereka dalam menjalankan kewajiban akademik yang ada agar mahasiswa atau peserta didik bisa mendapatkan layanan pembelajaran terbaik sesuai dengan kebutuhan mereka. Pendataan ini penting sebagai dasar untuk pemberian tugas dan wewenang akademik mereka sehingga tidak ada dosen atau tenaga pengajar yang harus mengajar mata kuliah yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu, lembaga pendidikan tinggi juga harus menyediakan berbagai fasilitas untuk peningkatan mutu tenaga pengajar yang dimilikinya, baik melalui program-program pendidikan lanjutan, sertifikasi, pelatihan, dan sebagainya.
- b. Perubahan pendekatan dan model pembelajaran. Perguruan tinggi Islam, harus bisa mendorong para tenaga pengajar atau dosen yang dimilikinya untuk berani melakukan perubahan dalam hal pendekatan dan model pembelajaran yang digunakan. Pendekatan konvensional tidak lagi bisa memenuhi tuntutan pembelajaran efektif peserta didik di zaman global. Karena itu, pendekatan pembelajaran lain yang beragam harus digunakan, seperti pendekatan kontekstual, pembelajaran berbasis riset, pembelajaran bauran, dan sebagainya. Hal ini tentu saja sangat membutuhkan penguasaan tenaga pengajar akan perangkat-perangkat yang akan digunakan untuk menjalankan pendekatan-pendekatan pembelajaran baru tersebut. Karena itu, upaya perubahan pendekatan dan model pembelajaran ini akan berjalan seiring dengan upaya peningkatan mutu tenaga pengajar atau dosen di perguruan tinggi bersangkutan.
- c. Perubahan orientasi pembelajaran. Dalam banyak praktik pembelajaran yang dilangsungkan di berbagai perguruan tinggi ataupun lembaga pendidikan lainnya, tujuan utama pembelajaran adalah

bagaimana peserta didik bisa mengingat atau menghafal pelajaran yang disampaikan (*remember*), memahami uraian terkait materi yang diberikan (*understand*), serta mampu mengaplikasikan atau menerapkan secara nyata apa yang telah diajarkan pada mereka dalam kehidupan (*apply*). Orientasi seperti ini sebenarnya adalah orientasi dasar dari pembelajaran. Ia harus ditingkatkan lagi sehingga orientasi pembelajaran bisa beranjak menuju keterampilan yang lebih tinggi, seperti kemampuan untuk menganalisis (*analyze*) secara mandiri apa yang dipelajari, kemampuan untuk membangun sintesis dari apa yang dipahami (*synthesis*), dan kemampuan untuk mengevaluasi hal-hal yang mereka pelajari yang dengannya peserta didik bisa berpikir kreatif dan mampu menciptakan pengetahuan mereka sendiri (*evaluate*). Peningkatan orientasi pembelajaran menjadi lebih terfokus pada keterampilan tingkat tinggi ini, sebenarnya sudah jauh-jauh hari disampaikan oleh Anderson dan Krathwohl (2001) dalam revisi mereka atas taksonomi Bloom, seperti bisa dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.2 Taksonomi Pembelajaran, Pengajaran dan Penilaian

Bloom's Taxonomy	Revised Taxonomy	Cognitive Process and Structures
Knowledge	Remember	Retrieve relevant knowledge from long-term memory. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Recognizing</i> (identifying) - <i>Recalling</i> (retrieving)
Comprehension	Understand	Construct meaning from instructional messages, including oral, written, and graphic communication. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Interpreting</i> (clarifying, paraphrasing, representing, translating) - <i>Exemplifying</i> (illustrating, instantiating) - <i>Classifying</i> (categorizing, subsuming) - <i>Summarizing</i> (abstracting, generalizing) - <i>Inferring</i> (concluding, extrapolating, interpolating, predicting) - <i>Comparing</i> (contrasting, mapping, matching) - <i>Explaining</i> (constructing models)

Bloom's Taxonomy	Revised Taxonomy	Cognitive Process and Structures
Application	Apply	Carry out or use a procedure in a given situation. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Executing</i> (carrying out) - <i>Implementing</i> (using)
Analysis	Analyze	Break material into its constituent parts and determine how the parts relate one to another and to an overall structure or purpose. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Differentiating</i> (discriminating, distinguishing, focusing, selecting) - <i>Organizing</i> (finding coherence, integrating, outlining, parsing, structuring) - <i>Attributing</i> (deconstructing)
Synthesis	Evaluate	Make judgements based on criteria and standards. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Checking</i> (coordinating, detecting, monitoring, testing) - <i>Critiquing</i> (judging)
Evaluation	Create	Put elements together to form a coherent or functional whole; reorganize elements into a new pattern or structure. <ul style="list-style-type: none"> - <i>Generating</i> (hypothesizing) - <i>Planning</i> (designing) - <i>Producing</i> (constructing)

Sumber: Diolah dari L. W. Anderson & D. R. Krathwohl, (Eds.), *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, 2001: 67-68

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa revisi taksonomi Bloom yang dilakukan oleh Anderson dan Krathwohl tersebut lebih terfokus pada bagaimana menjadikan taksonomi kognitif Bloom lebih hidup dan aplikatif bagi guru dan praktik pembelajaran itu sendiri. Hal ini nantinya diharapkan dapat membantu guru dan para praktisi pendidikan dalam mengolah dan merumuskan tujuan pembelajaran serta strategi penilaian secara efisien (*allows teachers and instructional designers to efficiently align learning objectives and assessment strategies*).

Pengembangan taksonomi Bloom oleh Anderson dan Krathwohl ini menunjukkan bahwa keduanya ingin melengkapi level pengetahuan menjadi lebih komprehensif selaras dengan peningkatan kemampuan berpikir yang menjadi lebih tinggi pada peserta didik ketika sudah bisa melakukan proses analisis, evaluasi, dan kreasi. Konsep pembelajaran dan pemeringkatan level kognitif Anderson dan Krathwohl (2001) ini pada akhirnya menjadi dasar bagi pengembangan apa yang hari ini disebut dengan HOTS (*High Order Thinking Skills*) yang diharapkan dapat menjadi salah satu solusi untuk peningkatan mutu pembelajaran itu sendiri, terutama dengan meningkatkan kemampuan berpikir peserta didik.

HOTS dilatih dan dipraktikkan dengan merujuk pada tindakan menganalisis (*analyze*), mengevaluasi (*evaluate*), dan menciptakan (*create*) pengetahuan yang dilakukan oleh peserta didik dalam pembelajaran, yang disesuaikan dengan dimensi pengetahuan konseptual (*conceptual*), prosedural (*procedural*), dan metakognitif (*metacognitive*). Dengan kata lain, peserta didik dalam pembelajaran dan penilaian pembelajaran pada akhirnya diarahkan untuk memiliki kemampuan berpikir yang lebih tinggi, yakni bisa berpikir secara kritis, kreatif, mampu memecahkan masalah, dan membuat putusan pada situasi-situasi yang belum pernah ditemuinya selaras dengan pemeringkatan kognitif dan dimensi pengetahuan itu sendiri. Pembelajaran juga tidak berhenti pada level hafalan dan ingatan (*remember*), pemahaman (*understand*), dan penerapan (*apply*) semata. Jika keterampilan berpikir tingkat tinggi (HOTS) ini dapat dikuasai dengan baik oleh tenaga pengajar dan diterapkan pada praktik belajar-mengajar serta evaluasi pembelajaran, maka peserta didik dapat meningkatkan level pemahaman mereka akan materi pelajaran, dari yang semula hanya berupa hafalan, pemahaman, atau penerapan dalam konteks yang sempit, menjadi kemampuan untuk menganalisis, mengevaluasi informasi, dan menciptakan hal-hal baru dengan informasi tersebut.

Berbagai hal di atas adalah upaya mendasar yang harus dan bisa dilakukan lembaga pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi Islam dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pembelajaran atau

perkuliahan yang menjadi *locus* dari kegiatan pendidikan tinggi itu sendiri.

7. Peningkatan Manajemen Pendidikan

Manajemen bagi sebuah organisasi, tidak terkecuali lembaga pendidikan tinggi, adalah nyawa. Tanpa adanya manajemen yang baik, maka tidak akan ada pembagian tugas dan tanggung jawab, tidak ada perencanaan, tidak ada pengawasan dan kontrol, tidak ada evaluasi, dan hal-hal yang sejatinya bisa membantu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya. Manajemen memungkinkan organisasi atau lembaga untuk mengatur setiap individu dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi. Manajemen juga memungkinkan terjadinya pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien, yang dengannya organisasi bisa mendapatkan laba dan nilai. Karena itu, pentingnya manajemen yang baik dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, sama halnya dengan pentingnya penyelenggaraan layanan pendidikan itu sendiri.

Masalahnya tentu saja bagaimana langkah-langkah yang harus ditempuh sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tinggi agar bisa memiliki manajemen organisasi yang baik? Merujuk pada uraian pada bab awal buku ini, keberadaan manajemen yang baik hanya bisa didapatkan dari pemenuhan tugas-tugas berikut, di antaranya sebagai berikut.

- a. Adanya kepemimpinan dan atau sosok pemimpin yang bisa mengatur dan membawa anggotanya untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab di antara masing-masing personel atau unsur yang terdapat dalam organisasi.
- c. Berjalannya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan benar, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan kontrol, hingga pembiayaan dan evaluasi. Apa pun rumusan fungsional dari manajemen yang digunakan, semua fungsi tersebut harus bisa dipastikan berjalan dengan baik.

- d. Adanya lini koordinasi, kerja sama, dan komunikasi efektif antar-masing-masing unsur atau anggota dalam organisasi.
- e. Adanya sistem karier dan kompetisi dalam organisasi berbasis merit dengan kompetensi sebagai pertimbangan utamanya.

Secara lebih teknis, pembangunan dan pengembangan manajemen dalam konteks lembaga pendidikan tinggi bisa merujuk pada rumusan tata kelola yang sudah dikeluarkan dan ditetapkan oleh pemerintah melalui peraturan perundang-undangan ataupun regulasi lain terkait lembaga pendidikan tinggi. Selain itu, lembaga pendidikan tinggi juga bisa merujuk pada berbagai teori dan konsep manajemen, baik yang terkait dengan tata kelola organisasi secara umum ataupun yang berhubungan dengan manajemen pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini, keberhasilan lembaga pendidikan tinggi dalam membangun dan mengembangkan manajemen yang dimilikinya, akan membawa dampak signifikan terhadap layanan pendidikan yang diselenggarakannya.

Beberapa hal di atas, mulai dari perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, pengembangan mutu pendidikan, perbaikan mutu pembelajaran, hingga peningkatan manajemen pendidikan secara umum, adalah hal-hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi Islam untuk menjawab berbagai persoalan yang tengah dihadapi terkait layanan pendidikannya. Semua upaya ini akan saling menunjang satu sama lain dan menjadi solusi holistik untuk perbaikan lembaga pendidikan tinggi Islam secara keseluruhan.

C. Urgensi Penelitian dan Pengembangan Basis Teknologi dalam Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Penelitian pada dasarnya merupakan kewajiban kedua dari tridarma perguruan tinggi yang merepresentasikan berbagai kegiatan ilmiah yang dilangsungkan di dalamnya. Penelitian dalam praktiknya memiliki kaitan yang erat dengan pengembangan berbagai bidang

keilmuan sekaligus inovasi akademik. Melalui penelitian, segenap unsur perguruan tinggi bisa mengembangkan kapabilitas dirinya, sekaligus memberikan materi informatif pada yang lain demi pertumbuhan kajian-kajian akademik di lingkungan perguruan tinggi. Melalui penelitian pula, berbagai upaya inovatif untuk menyelesaikan beragam persoalan dan fenomena kehidupan bisa diwujudkan secara nyata.

Pentingnya penelitian ini menjadi pembeda antara perguruan tinggi dengan lembaga pendidikan lainnya, seperti sekolah. Pada perguruan tinggi, penelitian menandai upaya-upaya akademik untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang dengannya berbagai teori bisa berkembang seiring perkembangan kehidupan itu sendiri. Dengan kata lain, hasil-hasil penelitian bukan saja bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan secara umum, tapi juga memberikan dampak nyata pada kehidupan bersama. Secara umum, tujuan penelitian di perguruan tinggi ini adalah sebagai berikut.

1. Menghasilkan penelitian sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
2. Menjamin pengembangan penelitian unggulan spesifik.
3. Meningkatkan kapasitas penelitian.
4. Mencapai dan meningkatkan mutu sesuai target dan relevansi hasil penelitian bagi masyarakat Indonesia.
5. Meningkatkan diseminasi hasil penelitian dan perlindungan kekayaan intelektual secara nasional dan internasional.

Dalam praktiknya, penelitian yang baik hanya bisa dihasilkan oleh berbagai tenaga akademik di lingkungan perguruan tinggi dengan mengacu pada standar-standar penelitian yang sudah ditetapkan. Dalam Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015, misalnya dijelaskan berbagai ruang lingkup dan Standar Nasional Penelitian sebagai berikut.

1. **Standar hasil penelitian**, yaitu mencakup kriteria minimal tentang:
a) mutu hasil penelitian; b) diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan

masyarakat dan daya saing bangsa; c) semua luaran yang dihasilkan melalui kegiatan yang memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai otonomi keilmuan dan budaya akademik; d) terpenuhinya capaian pembelajaran lulusan serta memenuhi ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi; e) tidak bersifat rahasia, tidak mengganggu dan/atau tidak membahayakan kepentingan umum atau nasional wajib disebarluaskan dengan cara diseminarkan, dipublikasikan, dipatenkan, dan/atau cara lain yang dapat digunakan untuk menyampaikan hasil penelitian kepada masyarakat.

2. **Standar isi penelitian**, yaitu merupakan kriteria minimal yang meliputi: a) kedalaman dan keluasan materi penelitian dasar dan penelitian terapan; b) berorientasi pada luaran penelitian yang berupa penjelasan atau penemuan untuk mengantisipasi suatu gejala, fenomena, kaidah, model, atau postulat baru; c) orientasi pada luaran penelitian yang berupa inovasi serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, dunia usaha, dan/atau industri; d) mencakup materi kajian khusus untuk kepentingan nasional; e) memuat prinsip-prinsip kemanfaatan, kemutakhiran, dan mengantisipasi kebutuhan masa mendatang.
3. **Standar proses penelitian**, yaitu meliputi: a) kegiatan penelitian yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan; b) memenuhi kaidah dan metode ilmiah secara sistematis sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik; c) mempertimbangkan standar mutu, keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, serta keamanan peneliti, masyarakat, dan lingkungan; d) penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa dalam rangka melaksanakan tugas akhir, skripsi, tesis, atau disertasi, selain harus memenuhi ketentuan dan juga harus mengarah pada terpenuhinya capaian pembelajaran lulusan serta memenuhi ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi.
4. **Standar penilaian penelitian**, yaitu merupakan kriteria minimal penilaian yang meliputi: a) proses dan hasil penelitian yang dilakukan secara terintegrasi dengan prinsip penilaian paling sedikit edukatif, objektif, akuntabel, dan transparan yang merupakan penilaian

yang prosedur dan hasil penilaiannya dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan; b) harus memperhatikan kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses penelitian; c) penggunaan metode dan instrumen yang relevan, akuntabel, dan dapat mewakili ukuran ketercapaian kinerja proses dan pencapaian kinerja hasil penelitian dengan mengacu ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi.

5. **Standar peneliti**, merupakan kriteria minimal peneliti yang meliputi: a) kemampuan peneliti untuk melaksanakan penelitian; b) kemampuan tingkat penguasaan metode penelitian yang sesuai dengan bidang keilmuan, objek penelitian, serta tingkat kerumitan dan tingkat kedalaman penelitian yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil penelitian; c) menentukan kewenangan melaksanakan penelitian diatur dalam pedoman terperinci yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan.
6. **Standar sarana dan prasarana penelitian**, merupakan kriteria minimal: a) sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kebutuhan isi dan proses penelitian dalam rangka memenuhi hasil penelitian; b) sarana perguruan tinggi yang digunakan untuk memfasilitasi penelitian paling sedikit terkait dengan bidang ilmu program studi serta dapat dimanfaatkan juga untuk proses pembelajaran dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat; c) memenuhi standar mutu, keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan peneliti, masyarakat, dan lingkungan.
7. **Standar pengelolaan penelitian**, merupakan kriteria minimal tentang: a) perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan penelitian; b) pengelolaan penelitian sebagaimana dimaksud dilaksanakan oleh unit kerja dalam bentuk kelembagaan yang bertugas untuk mengelola penelitian seperti lembaga penelitian, lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, atau bentuk lainnya yang sejenis sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan perguruan tinggi.
8. **Standar pendanaan dan pembiayaan penelitian**, yaitu: a) kriteria minimal sumber dan mekanisme pendanaan dan pembiayaan penelitian yang berasal dari dana penelitian internal perguruan

tinggi, pemerintah, kerja sama dengan lembaga lain baik di dalam maupun di luar negeri, atau dana dari masyarakat; b) digunakan untuk membiayai perencanaan penelitian, pelaksanaan penelitian, pengendalian penelitian, pemantauan dan evaluasi penelitian, pelaporan hasil penelitian, dan diseminasi hasil penelitian; c) dana pengelolaan penelitian wajib disediakan oleh perguruan tinggi digunakan untuk membiayai manajemen penelitian (seleksi usulan, pemantauan dan evaluasi, pelaporan penelitian, dan diseminasi hasil penelitian), peningkatan kapasitas peneliti, dan insentif publikasi ilmiah atau insentif Kekayaan Intelektual (KI); d) perguruan tinggi tidak dibenarkan untuk mengambil *fee* dari para peneliti.

Standar-standar nasional penelitian ini menjadi pedoman dasar dalam melangsungkan penelitian di lingkungan perguruan tinggi, agar ia bisa memberikan hasil terbaik, tidak saja pada perkembangan bidang keilmuan yang memayungi penelitian tersebut, tetapi juga pada persoalan-persoalan hidup yang dihadapi oleh masyarakat. Standar ini menegaskan bahwa penelitian dalam konteks perguruan tinggi akan memiliki kaitan erat dengan misi terakhir dari tridarma perguruan tinggi itu sendiri, yakni pengabdian masyarakat.

Pemerintah sendiri terkait upayanya dalam membantu lembaga pendidikan tinggi guna mengembangkan praktik dan mutu penelitian, telah menghadirkan berbagai program, khususnya bagi para dosen, seperti tampak pada tabel berikut ini.

Tabel 5.3 Program Pemerintah terkait Penelitian bagi Dosen

No.	Program	Keterangan
1.	Pelatihan penulisan artikel ilmiah internasional dan nasional.	Meningkatkan motivasi dan kemampuan menulis artikel ilmiah Internasional dan Nasional bagi para dosen/peneliti perguruan tinggi.
2.	Pelatihan pemanfaatan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berpotensi paten.	Meningkatkan motivasi dosen untuk mendaftarkan hasil penelitiannya dalam memperoleh paten.
3.	Pelatihan pengelolaan dan akreditasi jurnal elektronik.	Meningkatkan pengelolaan proses jurnal elektronik yang terstandar.

No.	Program	Keterangan
4	Bantuan pengelolaan/tata kelola jurnal elektronik.	Pembinaan dan peningkatan mutu jurnal elektronik.
5.	Pelatihan dosen sebagai calon asesor akreditasi terbitan berkala ilmiah.	Menggali dan meningkatkan motivasi, dan kemampuan dosen sebagai Calon Asesor Akreditasi Terbitan Berkala Ilmiah.
6.	Bantuan seminar luar negeri.	Meningkatkan motivasi dan aktualisasi dosen sebagai peneliti yang diakui internasional melalui keikutsertaan seminar luar negeri.
7.	Insentif buku ajar.	Memotivasi dan menumbuh-kembangkan minat dosen perguruan tinggi dalam menghasilkan publikasi ilmiah buku ajar yang sesuai dengan disiplin ilmu dan mata kuliah yang diampunya.
8.	Hibah buku teks.	Memberikan insentif bagi dosen untuk menindaklanjuti hasil-hasil penelitian di lingkungan perguruan tinggi yang dapat disusun dalam buku teks.
9.	Bantuan internasionalisasi jurnal.	Meningkatkan pengelolaan jurnal menjadi jurnal bereputasi yang terindeks secara internasional.
10.	Bantuan penyelenggaraan seminar internasional.	Meningkatkan kapasitas perguruan tinggi dalam menyelenggarakan seminar internasional.
11.	Insentif artikel jurnal internasional.	Mendorong dan meningkatkan gairah para dosen/peneliti untuk mempublikasikan artikel ilmiah dalam berkala ilmiah internasional bereputasi sehingga terjadi peningkatan komunikasi ilmiah antarpeleliti tingkat Internasional.
12.	Publikasi elektronik (profil hasil ppm, profil hasil penelitian, profil).	Memublikasi karya dosen/peneliti dalam bentuk profil hasil penelitian, pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat, invensi dan paten melalui publikasi elektronik.
13.	Melanggan dan menyediakan referensi ilmiah bagi dosen peneliti.	Meningkatkan referensi ilmiah internasional bagi para peneliti dosen.

Diadaptasi dari: Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, 2018: 7-8

Selain berbagai program untuk mendukung berkembangnya praktik penelitian di atas, khususnya bagi para dosen atau tenaga pengajar di lingkungan perguruan tinggi, pemerintah juga menerapkan kebijakan desentralisasi penelitian. Kebijakan desentralisasi penelitian sendiri pada hakikatnya adalah pelimpahan tugas dan wewenang kepada perguruan tinggi dalam pengelolaan penelitian agar tercipta iklim akademik yang kondusif untuk melaksanakan kegiatan penelitian secara berkualitas, terprogram dan berkesinambungan. Pemberian kewenangan pengelolaan penelitian ke perguruan tinggi ini pada akhirnya akan menghasilkan kemandirian kelembagaan penelitian di perguruan tinggi dalam mengelola penelitian secara transparan, akuntabel, dan objektif. Dalam kelanjutannya, pemerintah melalui Ditjen Penguatan Risbang melalui DRPM juga melakukan berbagai upaya agar program pemberian kewenangan pengelolaan penelitian ke perguruan tinggi agar berjalan dengan baik, di antaranya sebagai berikut.

1. Pemetaan kinerja penelitian yang telah mengklasifikasikan perguruan tinggi ke dalam empat kelompok, yaitu kelompok Mandiri, Utama, Madya, dan Binaan. Pengelompokan ini digunakan sebagai dasar dalam pemberian kewenangan dan alokasi dana penelitian. Pemetaan kinerja penelitian dilakukan setiap tiga tahun sekali, dengan harapan bahwa setiap perguruan tinggi akan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja penelitiannya sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
2. Penyusunan mekanisme kewenangan pengelolaan penelitian ke perguruan tinggi sebagai landasan operasional.
3. Penyusunan Sistem Penjaminan Mutu Penelitian Perguruan Tinggi (SPMPPT).
4. Penyusunan kriteria dan mekanisme pengangkatan penilai internal perguruan tinggi serta penetapan sistem seleksi usulan.
5. Penyusunan mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan penelitian (DRPM, 2018).

Praktik penelitian di lingkungan perguruan tinggi bisa mengambil beragam bentuk dan program, baik yang mengacu pada kebijakan perguruan tinggi bersangkutan, maupun lembaga pemerintah ataupun lembaga lain nonpendidikan yang memayungi praktik-praktik tersebut. Berbagai praktik penelitian yang dilangsungkan di perguruan tinggi, dalam kelanjutannya akan memiliki tahapan-tahapan yang bisa saja berbeda satu sama lain, meskipun masih berada dalam koridor ilmiah. Secara umum tahapan kegiatan penelitian meliputi: pengumuman, pengusulan, penyeleksian dan penunjukan, penetapan, pelaksanaan, pengawasan, pelaporan, dan penilaian keluaran. Terlepas dari perbedaan yang mungkin timbul dalam tahapan-tahapan ini, setiap bentuk penelitian pada akhirnya harus dipublikasikan agar hasilnya bisa dibaca dan diketahui oleh masyarakat luas. Karena itu pula, berbagai upaya penelitian ini dalam praktiknya akan terkait erat dengan publikasi hasil-hasil penelitian khususnya melalui beragam media cetak dan elektronik.

Publikasi memegang peranan penting dalam perluasan hasil-hasil penelitian sehingga ia bisa memberikan nilai dan manfaat pada masyarakat luas ataupun komunitas akademik lainnya. Untuk alasan dan kepentingan ini pula, maka perguruan tinggi harus memiliki suatu sistem informasi akademik yang memuat *database* hasil-hasil penelitian, serta melalui basis teknologi tertentu bisa memberikan akses pada masyarakat luas untuk membaca hasil-hasil penelitian tersebut. Dengan kata lain, perguruan tinggi harus memiliki web akademik yang memungkinkan orang untuk mengakses publikasi penelitian.

Pentingnya basis teknologi untuk publikasi hasil-hasil penelitian ini bahkan menjadi salah satu aspek penilaian terbesar untuk pemeringkatan perguruan tinggi sebagaimana yang dilakukan oleh Webometrics. Lembaga pendidikan tinggi yang tidak memberikan akses untuk hasil-hasil penelitian yang dilakukannya pada masyarakat luas akan menjadi menara gading yang tidak terhubung dan memberikan nilai atau manfaat pada kehidupan itu sendiri. Karenanya, ketersediaan sarana dan prasarana serta kemampuan dalam menggunakan

teknologi menjadi faktor kunci untuk menyambungkan lembaga pendidikan dengan masyarakat.

Dalam konteks yang lebih khusus, yakni perguruan tinggi Islam, praktik-praktik penelitian ini terhitung masih kalah dibandingkan perguruan tinggi umum. Ada banyak faktor yang memengaruhi hal ini baik secara langsung ataupun tidak langsung. Beberapa di antaranya sebagai berikut.

1. **Budaya penelitian yang masih rendah;** bidang keilmuan yang banyak dipelajari dan dikembangkan dalam konteks pendidikan tinggi Islam pada umumnya adalah bidang keagamaan, yang secara akademik sering kali tidak memiliki alur metodologi yang baku dan dikuasai oleh segenap insan akademik di lingkungan perguruan tinggi Islam bersangkutan. Hal ini membuat budaya penelitian menjadi rendah karena hanya dilakukan oleh individu-individu tertentu saja. Penekanan pada aspek hafalan dan pemahaman terhadap materi keilmuan yang ada juga membuat budaya analisis dan evaluasi kritis yang muncul dalam penelitian tidak berkembang.
2. **Sarana dan prasarana penelitian yang kurang;** lembaga pendidikan tinggi Islam pada umumnya jarang memiliki laboratorium dan ruang-ruang praktik yang mapan sebagaimana lembaga pendidikan tinggi lainnya. Perangkat dan media pendukung penelitian juga jarang dimiliki. Faktor ini kemudian ditambah juga dengan sumber-sumber pembiayaan penelitian yang tidak berimbang dengan perguruan tinggi lain. Pada beberapa kasus yang terjadi, biaya-biaya bantuan untuk penelitian bahkan harus dipotong oleh pihak-pihak tertentu dengan alasan administratif yang tidak jelas. Akibatnya, motivasi atau dorongan untuk melakukan penelitian juga semakin berkurang.
3. **Basis teknologi yang tidak memadai;** pada banyak perguruan tinggi Islam di Indonesia, manajemen dan tata kelola akademik yang ada sering kali dijalankan secara tradisional, di mana ada banyak dokumen yang bertumpuk di kantor dan meja kerja, yang seharusnya bisa dikurangi (*paperless*) dengan penggunaan teknologi pendukung pembelajaran ataupun publikasi akademik materi-materi informatif

pengajaran ataupun yang terkait dengan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penggunaan teknologi yang masih belum memadai ini juga tampak pada beberapa perguruan tinggi Islam yang belum memiliki web dan sistem informasi akademik yang mapan, ataupun ruang-ruang pembelajaran digital yang seharusnya bisa menjadi sarana untuk pengembangan kapabilitas dan kompetensi keprofesionalan bagi para tenaga pengajar ataupun peserta didik (mahasiswa) itu sendiri. Karenanya, meskipun banyak penelitian yang dihasilkan, ketiadaan perangkat teknologi ini sering kali menjadi sebab hasil-hasil penelitian yang ada belum bisa diakses oleh masyarakat.

4. **Kurangnya program-program pelatihan terkait penelitian.** Harus diakui bahwa masih banyak tenaga pengajar di lingkungan perguruan tinggi Islam yang tidak menguasai metode, tahapan, dan teknik yang dapat digunakan dalam penelitian. Hal ini kemudian ditambah lagi dengan kurangnya inisiatif lembaga pendidikan tinggi Islam bersangkutan untuk menyelenggarakan berbagai program pelatihan kepada para tenaga pengajar ini terkait penelitian itu sendiri. Pelatihan, seminar, diskusi yang diadakan lebih banyak membahas materi yang berisikan isu-isu tertentu yang tengah berkembang di masyarakat, namun jarang sekali yang memberikan materi tentang bagaimana meneliti isu-isu tersebut sesuai dengan kaidah yang baik dan benar.

Beberapa faktor penghambat di atas membuat praktik penelitian di lingkungan perguruan tinggi Islam masih kalah dibandingkan lembaga pendidikan tinggi mapan lainnya. Karena itu pula diperlukan upaya yang lebih serius dari segenap pengelola lembaga pendidikan tinggi Islam itu sendiri, ataupun dari pihak-pihak lain seperti pemerintah dan badan terkait di bawahnya, dalam mendorong penyelenggaraan salah satu unsur tridarma pendidikan tinggi ini agar menjadi lebih berkembang. Dalam hal ini, beberapa upaya yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi Islam sendiri untuk mengembangkan praktik penelitian di lingkungan perguruan tingginya adalah sebagai berikut.

1. Membangun budaya akademik dengan orientasi riset; membangun budaya jelas merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Membangun budaya berarti mengubah nilai-nilai, asumsi-asumsi dasar, dan bahkan kepercayaan tertentu yang tertanam dalam diri setiap individu di lingkungan perguruan tinggi Islam bersangkutan. Meskipun demikian, hal ini penting untuk dilakukan sedari dini dan bertahap, karena hasilnya akan membawa dampak yang positif pada lembaga pendidikan tinggi Islam itu sendiri. Cara yang paling sederhana bisa dilakukan adalah dengan memperkuat orientasi riset pada kurikulum perkuliahan, pengayaan mata kuliah metodologi penelitian pada mahasiswa, pemberdayaan segenap dosen dan mahasiswa untuk melakukan riset, membangun kelompok-kelompok kerja untuk memecahkan persoalan tertentu dan menuliskan hasilnya, dan sebagainya. Semua upaya ini nantinya akan membentuk nilai-nilai baru yang bisa menjadi landasan untuk tindakan dan kebiasaan akademik di lingkungan kampus. Budaya penelitian juga bisa lahir dan dikembangkan dari hal-hal sederhana ini.
2. Memperkuat dan mengembangkan sarana dan prasarana penelitian. Keberadaan sarana dan prasarana pendidikan di lingkungan perguruan tinggi tidak hanya penting untuk mewujudkan praktik pendidikan atau pembelajaran yang efektif. Namun, lebih dari itu, ia juga sangat berharga untuk membantu orang-orang di dalamnya dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi kehirian yang dimilikinya, termasuk untuk keperluan penelitian. Sarana penelitian yang bisa diolah adalah penyediaan referensi akademik, pemberian insentif untuk penelitian, hingga pembangunan perangkat teknologi untuk publikasi hasil-hasil riset sederhana atau tugas akhir mahasiswa.
3. Penguatan kerja sama dengan pihak-pihak lain. Kurangnya penelitian di lingkungan kampus oleh para dosen sering kali disebabkan oleh ketiadaan biaya untuk melakukan penelitian. Biaya dalam hal ini bukan saja memudahkan keberlangsungan penelitian, tapi juga menjadi faktor motivasional yang efektif bagi para dosen untuk

melakukan penelitian. Karena itu pula, lembaga pendidikan tinggi harus bisa menjalin kerja sama dengan pihak-pihak lain yang bisa menjadi sponsor bagi para dosen untuk melakukan penelitian.

Berbagai upaya inilah yang bisa dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi Islam untuk mengembangkan aspek penelitian di lingkungan perguruan tingginya sehingga ia bisa membangun budaya penelitian yang dengannya wacana-wacana akademik bisa berkembang, kualitas tenaga pengajar bisa meningkat, dan nilai perguruan tinggi bersangkutan bisa semakin baik di mata masyarakat. Untuk keperluan ini pula, maka lembaga pendidikan tinggi Islam harus memperkuat manajemen kelembagaannya, di mana segenap unsur yang terlibat di dalamnya bisa mendukung pada upaya-upaya yang mungkin dilakukan dengan menjalankan salah satu aspek tridarma perguruan tinggi itu sendiri.

D. Pengabdian Masyarakat dan Perluasan Dampak Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam

Pendidikan dan penelitian adalah dua dari tiga kewajiban dasar perguruan tinggi, yang semua itu hanya bisa sempurna jika diiringi dengan pelaksanaan kewajiban ketiga, yakni pengabdian masyarakat. Filosofi mendasar dari kewajiban pengabdian masyarakat ini sebenarnya bermuara dari pentingnya para akademisi untuk “turun gunung” dan mengamalkan segenap keilmuan yang dimilikinya pada kehidupan nyata. Pengabdian masyarakat juga menjadi cara bagi perguruan tinggi untuk menebarkan nilai-nilai dan manfaat dari keberadaannya secara langsung dalam membangun masyarakat dan kehidupan bersama sebagai sebuah bangsa. Tanpa adanya praktik pengabdian ini, maka lembaga perguruan tinggi hanya menjadi simbol keilmuan namun hampa nilai dan manfaat untuk kehidupan.

Pengabdian masyarakat dalam praktiknya, bisa mengambil beragam bentuk, mulai dari publikasi hasil-hasil penelitian, praktik lapangan dan program kuliah kerja nyata mahasiswa di tengah masyarakat, pendampingan beragam kegiatan di masyarakat oleh tenaga pengajar, hingga pelaksanaan *event-event* akademik tertentu yang melibatkan kehadiran dan peran serta masyarakat itu sendiri. Pentingnya pelaksanaan kewajiban pengabdian masyarakat ini ditandai dengan upaya pemerintah dalam menyusun berbagai regulasi dan peraturan terkait pelaksanaan pengabdian masyarakat oleh perguruan tinggi. Dalam hal ini, salah satu peraturan penting terkait pengabdian masyarakat adalah Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi terkait dengan ruang lingkup dan penjelasan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat, yang memuat standar-standar sebagai berikut.

1. **Standar hasil pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal yang meliputi: **a)** hasil pengabdian kepada masyarakat dalam menerapkan, mengamalkan, dan membudayakan ilmu pengetahuan dan teknologi guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa; **b)** hasil pengabdian kepada masyarakat dapat berupa penyelesaian masalah yang dihadapi masyarakat dengan memanfaatkan keahlian sivitas akademika yang relevan, pemanfaatan teknologi tepat guna, bahan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau bahan ajar atau modul pelatihan untuk pengayaan sumber belajar.
2. **Standar isi pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal tentang: **a)** kedalaman dan keluasan materi pengabdian kepada masyarakat mengacu pada standar hasil pengabdian kepada masyarakat yaitu bersumber dari hasil penelitian atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan **b)** hasil penelitian atau pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat diterapkan langsung dan dibutuhkan oleh masyarakat pengguna, memberdayakan masyarakat, teknologi tepat guna yang dapat dimanfaatkan dalam

rangka meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, model pemecahan masalah, rekayasa sosial, dan/atau rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, industri, dan/atau Pemerintah, serta Kekayaan Intelektual (KI) yang dapat diterapkan langsung oleh masyarakat, dunia usaha, dan/atau industri.

3. **Standar proses pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal tentang: **a)** kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan; **b)** kegiatan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa pelayanan kepada masyarakat, penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan bidang keahliannya, peningkatan kapasitas masyarakat atau pemberdayaan masyarakat; **c)** pengabdian kepada masyarakat yang wajib mempertimbangkan standar mutu, menjamin keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, serta keamanan pelaksana, masyarakat, dan lingkungan; **d)** kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai salah satu dari bentuk pembelajaran harus mengarah pada terpenuhinya capaian pembelajaran lulusan serta memenuhi ketentuan dan peraturan di perguruan tinggi; **e)** kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang harus diselenggarakan secara terarah, terukur, dan terprogram.
4. **Standar penilaian pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal penilaian terhadap: **a)** proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat; **b)** penilaian proses dan hasil pengabdian kepada masyarakat dilakukan secara terintegrasi dengan prinsip penilaian paling sedikit dari sisi edukatif, objektif, akuntabel, dan transparan; **c)** kesesuaian dengan standar hasil, standar isi, dan standar proses pengabdian kepada masyarakat; **d)** tingkat kepuasan masyarakat, terjadinya perubahan sikap, pengetahuan, dan keterampilan pada masyarakat sesuai dengan sasaran program, dapat dimanfaatkannya ilmu pengetahuan dan teknologi di masyarakat secara berkelanjutan, terciptanya pengayaan sumber belajar dan/atau pembelajaran serta

pematangan sivitas akademika sebagai hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta teratasinya masalah sosial dan rekomendasi kebijakan yang dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan; e) dapat dilakukan dengan menggunakan metode dan instrumen yang relevan, akuntabel, dan dapat mewakili ukuran ketercapaian kinerja proses dan pencapaian kinerja hasil pengabdian kepada masyarakat.

5. **Standar pelaksana pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal yang meliputi: a) kemampuan pelaksana untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat; b) wajib memiliki penguasaan metode penerapan keilmuan yang sesuai dengan bidang keahlian, jenis kegiatan, serta tingkat kerumitan dan kedalaman sasaran kegiatan yang ditentukan berdasarkan kualifikasi akademik dan hasil pengabdian kepada masyarakat; c) kemampuan pelaksana pengabdian kepada masyarakat untuk menentukan kewenangan melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang diatur dalam pedoman terperinci yang dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan.
6. **Standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal tentang: a) sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang proses pengabdian kepada masyarakat dalam rangka memenuhi hasil pengabdian kepada masyarakat yang ada di perguruan tinggi untuk memfasilitasi pengabdian kepada masyarakat yang terkait dengan penerapan bidang ilmu dari program studi yang dikelola perguruan tinggi dan area sasaran kegiatan; b) sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat merupakan sarana perguruan tinggi yang dimanfaatkan juga untuk proses pembelajaran dan kegiatan penelitian serta harus memenuhi standar mutu, keselamatan kerja, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan.
7. **Standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal tentang: a) perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan

pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh unit kerja dalam bentuk kelembagaan yang bertugas untuk mengelola pengabdian kepada masyarakat dengan bentuk lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, atau bentuk lainnya yang sejenis sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan perguruan tinggi; b) kelembagaan yang wajib untuk menyusun dan mengembangkan rencana program pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan rencana strategis pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi, serta menyusun dan mengembangkan peraturan, panduan, dan sistem penjaminan mutu internal kegiatan pengabdian kepada masyarakat; c) kelembagaan yang dapat memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang meliputi pelaksanaan pemantauan, evaluasi pelaksanaan, diseminasi hasil pengabdian kepada masyarakat; d) kelembagaan yang dapat memfasilitasi kegiatan peningkatan kemampuan pelaksana pengabdian kepada masyarakat, memberikan penghargaan kepada pelaksana pengabdian kepada masyarakat yang berprestasi, mendayagunakan sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat pada lembaga lain melalui kerja sama; e) kemampuan lembaga untuk dapat melakukan analisis kebutuhan yang menyangkut jumlah, jenis, dan spesifikasi sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat, serta menyusun dan menyampaikan laporan kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dikelolanya ke pangkalan data pendidikan tinggi.

8. **Standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat**, merupakan kriteria minimal: a) sumber dan mekanisme pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat melalui dana internal perguruan tinggi, pendanaan pemerintah, kerja sama dengan lembaga lain, baik di dalam maupun di luar negeri, atau dana dari masyarakat; b) pengelolaan pendanaan pengabdian kepada masyarakat bagi dosen atau instruktur yang digunakan untuk membiayai perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, pelaporan, serta diseminasi hasil pengabdian kepada

masyarakat; c) mekanisme pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat yang harus diatur berdasarkan ketentuan di perguruan tinggi; d) perguruan tinggi wajib menyediakan dana pengelolaan termasuk peningkatan kapasitas pelaksana pengabdian kepada masyarakat; e) perguruan tinggi tidak dibenarkan untuk mengambil fee dari pelaksana pengabdian kepada masyarakat.

Standar-standar tersebut menjadi acuan dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat oleh perguruan tinggi yang ada. Secara lebih praktis, pelaksanaan pengabdian masyarakat ini, jika dilakukan sebagai program yang dibiayai oleh lembaga tertentu, maka pada umumnya akan memiliki tahapan yang sama dengan penelitian, yang dimulai dari pengumuman, pengusulan, penilaian usulan, pembahasan usulan, penetapan usulan, kontrak, pelaksanaan, laporan kemajuan, pengawasan, laporan akhir, dan seminar hasil. Tujuan utama dari praktik pengabdian masyarakat ini, secara lebih formal dengan merujuk pada penjelasan DRPM (2018) adalah sebagai berikut.

1. Mewujudkan keunggulan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi.
2. Meningkatkan daya saing perguruan tinggi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada tingkat nasional dan internasional.
3. Meningkatkan angka partisipasi dosen dalam melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu.
4. Meningkatkan kapasitas pengelolaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di perguruan tinggi.
5. Memfungsikan potensi perguruan tinggi dalam menopang daya saing bangsa.

Lebih lanjut, apa yang kemudian menjadi kewajiban pokok lembaga pendidikan tinggi terkait pengabdian masyarakat ini, di antaranya sebagai berikut.

1. Menyusun rencana strategis penelitian (renstra penelitian) dan pengabdian kepada masyarakat (renstra pengabdian kepada masyarakat) dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Menetapkan indikator kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan IKU (Indikator Kinerja Utama) yang ditetapkan oleh DRPM.
3. Menyusun pedoman pengembangan dan pengelolaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan mengacu pada standar norma SPMPPT.
4. Mendorong terbentuknya kelompok peneliti dan pelaksana pengabdian kepada masyarakat yang berdaya saing nasional dan internasional.
5. Mengembangkan sistem basis data penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mencakup capaian kinerja penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di tingkat perguruan tinggi.
6. Melaksanakan kontrak penelitian dan pengabdian kepada masyarakat antara perguruan tinggi dan peneliti/pelaksana pengabdian.
7. Melaporkan hasil kegiatan kepada DRPM melalui Simlitabmas (DRPM, 2018).

Seperti disebutkan sebelumnya, terdapat berbagai bentuk kegiatan pengabdian masyarakat yang bisa dilakukan oleh perguruan tinggi, yang secara lebih terperinci meliputi program-program sebagai berikut.

1. Program Kemitraan Masyarakat (PKM).
2. Program Kemitraan Masyarakat Stimulus (PKMS).
3. Program Kuliah Kerja Nyata – Pembelajaran dan Pemberdayaan Masyarakat (KKN-PPM).
4. Program Pengembangan Kewirausahaan (PPK).
5. Program Pengembangan Produk Unggulan Daerah (PPPUD).
6. Program Pengembangan Usaha Produk Intelektual Kampus (PPUPIK).
7. Program Pengembangan Desa Mitra (PPDM).
8. Program Kemitraan Wilayah (PKW).

9. Program Pemberdayaan Masyarakat Unggulan Perguruan Tinggi (PPMUPT).
10. Program Penerapan Iptek kepada Masyarakat (PPIM).

Program-program di atas adalah kegiatan formal yang bisa diusulkan dan dilaksanakan oleh perguruan tinggi melalui tenaga pengajar dan mahasiswa yang dimilikinya kepada pihak-pihak terkait, seperti Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM). Selain kegiatan-kegiatan pengabdian formal ini, pihak perguruan tinggi juga bisa melakukan kewajiban pengabdian masyarakat melalui kegiatan-kegiatan lain, seperti penyuluhan, pelatihan, atau pendampingan masyarakat, hingga pembangunan proyek-proyek tertentu yang manfaatnya bisa dirasakan langsung oleh masyarakat.

Dalam konteks perguruan tinggi Islam, praktik pengabdian masyarakat ini juga bisa mengambil bentuk pengajaran dan penyuluhan agama, pendampingan di wilayah-wilayah rawan konflik keagamaan, hingga penerbitan media-media informatif yang bisa diakses oleh masyarakat guna memberikan pemahaman terkait fenomena tertentu yang berkembang di masyarakat. Keberadaan perguruan tinggi Islam dalam konteks pengabdian masyarakat ini mendapatkan signifikansi lebih dibandingkan perguruan tinggi umum lainnya, terutama karena ia memiliki kesamaan karakteristik kultural dengan masyarakat itu sendiri. Pada beberapa daerah kultur keagamaan sangat kental, yang membuat kehadiran unsur-unsur perguruan tinggi Islam di masyarakat sangat dibutuhkan, bukan saja untuk memberikan bimbingan secara keagamaan, tapi juga bagaimana meredam potensi konflik horizontal, teror, dan kejahatan kemanusiaan yang sering kali menggunakan kedok agama. Dalam hal ini, ada beberapa hal yang bisa dilakukan perguruan tinggi Islam untuk mengembangkan aspek pengabdian masyarakat secara lebih bermakna, di antaranya sebagai berikut.

1. Meluaskan syiar dan dakwah Islam yang lebih berorientasi pada membangun kesadaran akan pluralitas kehidupan, tenggang rasa dan toleransi, serta kesejahteraan bangsa.

2. Membangun kanal-kanal informasi dan komunikasi yang memudahkan masyarakat untuk bertanya, mencari penjelasan, terkait isu-isu yang sedang berkembang di masyarakat.
3. Memperluas cakupan publikasi ilmiah kampus sehingga lebih mudah diakses oleh masyarakat.
4. Mengembangkan kerja sama dengan pihak-pihak tertentu di masyarakat untuk promosi perguruan tinggi Islam sehingga masyarakat bisa mendapatkan informasi yang jelas dan benar terkait keberadaan perguruan tinggi Islam bersangkutan.

Berbagai kegiatan pengabdian masyarakat ini pada intinya bisa dikembangkan secara dinamis sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi terkait, serta selaras dengan tujuan pendidikan tinggi itu sendiri. Meskipun demikian, semua upaya ini hanya bisa berjalan secara efektif, sekali lagi, jika perguruan tinggi terkait memiliki manajemen kelembagaan dan pendidikan yang baik. Dengan kata lain, semua aspek tridarma pendidikan tinggi, mulai dari pendidikan dan pelatihan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, akan bisa dilaksanakan dengan baik jika perguruan tinggi pelaksananya juga memiliki manajemen kelembagaan dan tata kelola pendidikan yang baik.

READING COPY

DAFTAR PUSTAKA

- Allais, Stephanie Matseleng. 2009. *Quality Assurance in Education*. Johannesburg: Centre for Education Policy Development.
- Anderson L. W. & D. R. Krathwohl, (Eds.). 2001. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Addison Wesley Longman.
- Atoshoki, Antonius. 2005. *Relasi dengan Sesama*. Jakarta: Elex Media.
- Berliana. 2006. *Pemimpin Adiluhung: Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*, Jakarta: Teraju.
- Black, Nigel; Paul Smeyers; Richard Smith, & Paul Standish. 2003 *The Blackwell Guide to The Philosophy of Education*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Blake, Robert & J. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

- Bolam, Ray. 1998. "Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda", dalam T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Robbins (Eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.
- , 1999. *Educational Management Administration & Leadership*, New York: Sage Publication.
- Bush, Tony. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Carpenter, Mason Andrew; Talya Bauer, & Berrin Erdogan. 2012. *Principles of Management*. Washington DC: Flat World Knowledge Inc.
- Cravens, David W. & Nigel F. Piercy. 2012. *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Crawford, Barbara A. "Embracing The Essence of Inquiry: New Roles for Science Teachers," dalam *JRST (Journal of Research in Science Teaching)* Volume 37, Issue 9.
- Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. 2018. *Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*, (Jakarta: Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi).
- Daft, Richard L, Jonathan Murphy, Hugh Wilmott. 2007. *Organization, Theory and Design*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Management*. New York: Pitman.
- Feigenbaum, A. V. 1991. *Quality Control, 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Frederiksson, Ulf. 2012. *Quality Education and The Key Role of Teachers*. Paris: UNESCO.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- House, Robert J. "Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory," dalam *Leadership Quarterly*, 10489843, 19960901, Vol. 7, Issue 3.
- Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. 2003. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Singapore: McGrawHill.
- Johnson, Richard et. al. 2004. *The Practice of Cultural Studies*. London: Sage Publishing.
- Juran Joseph M. & A. Blanton Godfrey. 1999. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Kartono Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*, Michigan: Wiley.
- Kementerian PAN-RB. 2002. *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: Kementrian PAN-RI.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2015. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019*. Jakarta: Kemendikbud.
- Keputusan Menteri Agama No. 394 Tahun 2003 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi Agama, 2003.
- Kurniadin, Didin & Iman Machali. 2012. *Manajemen Pendidikan, Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kurtz, David L. & Louis E. 1984. Boone, *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Lababa, Djunaidi. 2008. *Evaluasi Program: Sebuah Pengantar*. Bandung: Mandar Maju.
- Lunenburg, Fred C. & Allan C. Ornstein. 2004. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Singapore: Wadsworth.

- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Luther, Gulick. 1960. *Paper on the Science of Administration*. New York: Routledge.
- Makagiansar, M. "Shift in Global paradigma and The Teacher of Tomorrow," 17th. *Convention of the Asean Council of Teachers (ACT)*; 5-8 Desember, 1996, Republic of Singapore.
- Manning, George & Kent Curtis. 2000. *The Art of Leadership, 2nd Edition*. Boston: Massachusetts.
- Mar'at. 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Molz Markus & Gaudenz Assenza. 2015. "Two Paradigms of Higher Education - Modernist And Transformative," *Working Paper, University for The Future Initiative*, No.1 Version 21.
- Murphy, Joseph & Karen Seashore Louis, (Ed). 1999. *Handbook of Research on Educational Administration, A Project of the American Educational Research Association. Second Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Nawawi, Hadlari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- O'Donnell Orla & Richard Boyle. 2008. *Understanding and Managing Organisational Culture*. Ireland: Institute of Public Administration.
- OECD. 2012. *Equity and Quality in Education, Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi, 2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi, 2014.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, 2015.

- Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, 2013.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
- PPMP. 2012. *Konsep, Regulasi, dan Kebijakan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Diklat Pengembangan Kapasitas SDM Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Pusat Kurikulum, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Reinhartz, Judy & Don M. 1994. *Beach, Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. New York: Pearson.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter 2010, 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____, & Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior, 14th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- _____, 1983. *Management: Concepts and Practices*. New York: Prentice.
- _____, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Edisi Keenam. Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer.
- _____, 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi Ketiga, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Rowe. Alan J, et.al. 1993. *Strategic management: A Methodological Approach*, London: Addison-Wesley.
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education, 3rd Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Sarros, J. C. & O. Butchatsky. 1996. *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.

- Sri Mulyati, Yati & Aan Komariah. 2010. "Manajemen Sekolah", dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saxena, P K. 2009. *Principles of Management, A Modern Approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- _____, 1955. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elek Media Kompetindo.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass, Wiley Imprint.
- Shrivastava, Shailaj Kumar. 2017. "Promotion of Moral Values Through Education," dalam *International Research Journal of Social Sciences*, 7(6):103-108 . June 2017.
- Stoner, James A. F. dkk. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Tead, Ordway. 2004. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Terry, George R. 1977 *Principles of Management*. Homewood: R.D. Irwin.
- Tilaar, H. A. R. 2003. *Kekuasaan dan Pendidikan: Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural*. Yogyakarta: IndonesiaTera.
- Tomlinson, Harry (Ed.). 2004. *Educational Management, Major Themes in Education*. London: Routledge.
- The National Quality Assurance and Accreditation. 2004. *The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education In Egypt*. Egypt: Ministry of Higher Education.
- Ukas, Maman. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

William, Raymond. 1960. *Culture and Society*. New York: Doubleday & Company.

-----, 1983. *Keywords; A Vocabulary of Culture and Society*. New York: Oxford University Press.

Wood, George H. 1992. *Schools that Work: 2America's Most Innovative Public Education Program*. London: Dutton Adult.

Wren, Daniel A. 1979. *The Evolution of Management*. New York: Wiley.

READING COPY

READING COPY

GLOSARIUM

Administrasi Pendidikan : Aktivitas atau kegiatan untuk menghasilkan kebijakan dan pengaturan pendidikan dengan melihat hubungan antarkomponen pendidikan, di mana masing-masing komponen bisa berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan.

Akuntabilitas : konsep etis yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pertanggungjawaban berkaitan dengan pelaksanaan kewajiban, penggunaan sumber daya, sesuai dengan tata peraturan dan administrasi yang berlaku.

Anggaran Pendidikan : Alokasi anggaran pada fungsi pendidikan yang dianggarkan melalui kementerian negara/ lembaga dan alokasi anggaran pendidikan melalui transfer ke daerah, termasuk gaji pendidik, namun tidak termasuk anggaran

pendidikan kedinasan, untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang menjadi tanggung jawab pemerintah.

Input Pendidikan : segala sesuatu yang diperlukan oleh sistem dan atau lembaga pendidikan untuk diproses dan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan tujuan pendidikan ataupun pembelajaran. Input pendidikan ini umumnya mencakup: (1) raw input atau calon siswa; (2) instrumental input berupa guru, sarana dan prasarana, kurikulum, dana dan pengelolaan lembaga pendidikan; dan (3) environmental input atau segala sesuatu yang berasal dari lingkungan luar lembaga pendidikan.

Kurikulum : Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Manajemen : ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen, agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Output Pendidikan : merupakan hasil dari proses pendidikan yang sudah dijalankan berupa lulusan dengan karakteristik dan standar ketercapaian dan kompetensi pendidikan tertentu yang menunjukkan bagaimana proses pendidikan yang ada.

- Pendidikan : usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, dan akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- Pendidikan Tinggi : jenjang pendidikan setelah jenjang pendidikan menengah. Lembaga penyelenggara pendidikan tinggi adalah Perguruan Tinggi berupa: Universitas, Institut, Akademi, Sekolah Tinggi.
- Proses Pendidikan : perubahan pada suatu objek atau organisme (peserta didik) khususnya tingkah laku atau perubahan psikologis. Proses pendidikan mencakup segala jenis dan bentuk kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, termasuk hal-hal yang diterapkan kepada peserta didik selaras dengan tujuan pembelajaran dan pendidikan yang dilangsungkan, dalam rangka mengubah masukan yang ada guna menghasilkan keluaran yang ditargetkan. Secara singkat, proses pendidikan mencakup kegiatan pembelajaran, kegiatan pengelolaan sekolah, serta kegiatan administrasi sekolah.
- Senat : badan normatif tertinggi pada perguruan tinggi dalam bidang akademik yang terdiri dari Rektor, Dekan Fakultas, Guru Besar, Wakil Dosen Non Guru Besar yang dipilih melalui pemilihan, serta unsur lain yang ditetapkan oleh Senat Akademik.

- Sistem Pendidikan : suatu himpunan yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berhubungan, yang menerima masukan dari luar, mengolah masukan tersebut, dan menghasilkan keluaran selaras dengan tujuan dan kepentingan pendidikan.
- Standar Nasional Pendidikan : kriteria minimal tentang berbagai aspek yang relevan dalam pelaksanaan sistem pendidikan nasional dan harus dipenuhi oleh penyelenggara dan/atau satuan pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia
- Statuta : pedoman dasar penyelenggaraan kegiatan yang dipakai sebagai acuan untuk merencanakan, mengembangkan program dan penyelenggaraan kegiatan fungsional sesuai dengan tujuan perguruan tinggi yang bersangkutan, yang berisi dasar yang dipakai sebagai rujukan pengembangan peraturan umum, peraturan akademik dan prosedur operasional yang berlaku di perguruan tinggi yang bersangkutan.
- Supervisi Pendidikan : pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan pada mutu mengajar dan belajar pada khususnya.
- Tarbiyah : istilah yang berasal dari bahasa Arab yang berarti pendidikan.

Tridarma Pendidikan

Tinggi : tiga kewajiban dasar yang harus dijalankan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi, yang mencakup: penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian masyarakat.

READING COPY

READING COPY

INDEKS

A

administrasi pendidikan 11, 17, 57,
58, 59, 61, 62
akuntabilitas 16, 34, 35, 161, 205
Analisis Umum Urgensi Basis
Agama 179
anggaran pendidikan 165, 248, 299
Aspek Definitif Manajemen
Pendidikan 11

B

benchmarking viii, 138, 265
Blake-Mouton 143
budaya organisasi 63, 64, 66, 67, 68,
77, 78, 79, 85, 86, 87, 89, 90,
91, 92, 93, 137, 262

C

Chester Barnard 48
Chris Argyris 49

E

Edgar H. Schein 69, 70, 71
Edward Sallis 133, 190, 262
Egon Guba 50
Evaluasi Manajemen 166

G

George R. Terry 3

H

Harry Tomlinson 11
Hendarman ii
Henry Fayol 12, 17, 25, 26

I

Imperatif Akuntabilitas 181
 Imperatif Kompetitif 181
 Imperatif Moral 180
 Imperatif Profesionalitas 180
 Implementasi 82, 205
 Input Pendidikan 300

J

Jacob Getzels 50
 James A.F. Stoner 3

K

Kepemimpinan dalam Lembaga
 Pendidikan Tinggi 130
 Klasifikasi dan Prinsip Manajemen
 dalam Pendidikan 23
 Kuan Khung 2
 Kuan Lee 2
 kurikulum 9, 12, 27, 30, 31, 53, 188,
 189, 192, 197, 204, 214, 219,
 266, 283, 300
 Kurniadin dan Machali 16

L

lembaga pendidikan tinggi vii, 89,
 90, 96, 101, 112, 113, 116, 119,
 130, 153, 154, 161, 162, 163, 166,
 172, 173, 174, 176, 177, 178, 182,
 183, 184, 185, 186, 187, 188, 193,
 194, 195, 203, 222, 226, 232,
 234, 235, 239, 241, 242, 243,
 244, 246, 247, 248, 249, 256,
 257, 258, 259, 260, 262, 265,
 266, 267, 271, 272, 273, 277,

281, 282, 283, 284, 289, 302

Lunenburg dan Ornstein 47, 51, 52
 Luther Gulick 41

M

Makagiansar 237, 295
 manajemen 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29,
 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40,
 41, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 54,
 55, 57, 61, 62, 63, 64, 69, 78,
 79, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90,
 91, 92, 93, 95, 96, 97, 99, 100,
 101, 103, 104, 110, 113, 114, 116,
 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124,
 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131,
 133, 135, 138, 140, 148, 149,
 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159,
 161, 162, 164, 166, 167, 168, 169,
 170, 172, 173, 177, 178, 181, 182,
 183, 185, 187, 188, 189, 190, 191,
 192, 195, 205, 207, 213, 214,
 221, 222, 223, 226, 227, 232,
 234, 239, 240, 241, 242, 245,
 247, 250, 251, 252, 253, 254,
 255, 258, 260, 261, 262, 263,
 265, 266, 267, 272, 273, 277,
 281, 284, 292, 300
 Manajemen Organisasi Perguruan
 Tinggi 205
 Manajemen Pendidikan 1, 10, 11, 15,
 222, 272, 295, 297
 Manajemen Pendidikan Tinggi
 Agama Islam 179
 Manning dan Curtis 136
 Mason Carpenter 18, 19

Monitoring dan Evaluasi 83
Mulyati dan Komariah 17

O

Operasionalisasi Fungsi-Fungsi Manajemen 95
Organisasi dan Administrasi dalam Konteks Pendidikan 38
Organisasi Mutu dan Organisasi Konvensional 261
Output Pendidikan 300

P

Paradigma dan Konsep Dasar Pendidikan Tinggi Agama Islam 188
Paradigma Pendidikan Tinggi 192, 195
Pendidikan 1, 7, 10, 11, 14, 15, 23, 25, 27, 38, 58, 59, 62, 85, 96, 112, 120, 130, 152, 154, 162, 163, 166, 173, 174, 176, 179, 186, 188, 192, 193, 195, 197, 198, 205, 210, 213, 215, 216, 222, 237, 238, 239, 241, 242, 244, 251, 256, 260, 272, 273, 274, 278, 284, 285, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302
Pendidikan Tinggi 27, 96, 112, 120, 130, 162, 163, 166, 173, 179, 188, 192, 193, 195, 215, 222, 237, 256, 260, 273, 274, 278, 284, 285, 294, 296, 301
Pengabdian Masyarakat 176, 216, 278, 284, 291, 294

Penganggaran dan Pembiayaan Pendidikan 154
Pengarahan dan Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi 120
Pengembangan Budaya Organisasi 62
Pengembangan Pembelajaran 267
Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan Tinggi 112
Perbandingan Transversity dan Multiversity 195
Perbedaan Paradigma Perguruan Tinggi Islam dan Umum 204
Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan Tinggi 96
Perspektif Islam dalam Manajemen Pendidikan Tinggi 222
Prinsip-Prinsip Manajemen Henry Fayol 25
proses pendidikan 62, 138, 165, 246, 300, 301

R

Robbins dan Coulter 28

S

senat 153
sistem pendidikan 165, 213, 302
Standar Pendidikan Tinggi 215
Statuta 152, 205, 208, 213, 296, 302
Strategi dan Kerangka Kerja 265
Studi Post-Behavioral 50
Supervisi Pendidikan 302

T

Tarbiyah 302, 307
teori organisasi klasik 12, 41, 44, 48
Tony Bush 8, 9, 10
Tridarma pendidikan tinggi 194
Tujuan dan Fungsi Manajemen
Pendidikan 15

U

Urgensi Penelitian dan
Pengembangan Basis
Teknologi 273
Urgensi Pengembangan Budaya 85

W

Wight Bakke 49

READING COPY

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. H. Mahmud, M.Si., lahir di Bekasi pada tahun 1962. Beliau adalah Guru Besar Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Setelah sukses memimpin Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, sejak tahun 2015 ia diamanahi sebagai Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Di sela-sela kesibukannya sebagai Dosen dan Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Prof Mahmud (begitu panggilan akrabnya) masih tetap menyempatkan diri untuk mencurahkan tulisan-tulisannya baik dalam bentuk buku dan artikel jurnal tulisan-tulisannya kerap menghiasi media massa. Selain itu, beliau juga kerap diundang baik sebagai penceramah dan menjadi pembicara pada forum-forum nasional maupun international.

Adapun jabatan yang pernah dipegangnya, yaitu: Ketua Diploma; PD II Fak. Tarbiyah & Keguruan UIN SGD Bandung; Dekan FTK UIN SGD Bandung, 2010–2015; Rektor UIN SGD Bandung, 2015–sekarang.

Dan karya ilmiah/buku yang sudah dituliskannya adalah sebagai berikut.

1. *Islam Peradaban dan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Terpilih, 2004.
2. *Muhammadiyah dan Dualisme Pendidikan*, Bandung: Pustaka Terpilih, 2004.
3. *Psikologi Pendidikan Mutakhir*, Bandung: Sahifa, 2005.
4. *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung: Sahifa, 2005.
5. *Pemikiran Sosiologi Islam*, Bandung: Tsabita, 2007.
6. *Sosiohistoris Institusi Pendidikan Islam*, Bandung: Sahifa, 2008.
7. *Penelitian Tindakan Kelas*, Bandung: Tsabita, 2008.
8. *Teori-Teori Pengetahuan dalam Islam*, Bandung: Sahifa, 2008.
9. *The Nine Golden Ways*, Bandung: Sahifa, 2008.
10. *Antropologi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Hidayah, 2010.
11. *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
12. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011.
13. *Sukses Cara Nabi*, Bandung: Sahifa, 2011.
14. *Sosiologi Pendidikan: Teori dan Kajian*, Bandung: Sahifa, 2011.
15. *Al-Quran For success: Kunci Meraih Sukses dengan Spirit al-Quraisy*, Bandung: Fajar Media, 2012.
16. *Pendidikan Agama Islam dalam Keluarga: Panduan Lengkap bagi Para Orangtua, Guru, dan Calon Guru*. Jakarta: Academia, 2014.
17. *Pendidikan Lingkungan Sosial Budaya*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.