

PENERAPAN ORGANISASI BELAJAR DI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA MENUJU BADAN HUKUM PERGURUAN TINGGI (BHPT)

Martadi

Abstract

This study is aimed at finding out how State University o Surabaya implemented learning organization principles in developing itself to be a BHPT, an independent state university. Describing the development of this institution as from its establishment till it changed to be a university, the study looked at the process as learning activities. Apllying the organization learning theory, the study made thorough analysis of the process adn gave a set of recommendation for further consideration in the university development.

Key words: learning organization, organizational development, fifth discipline,

PENDAHULUAN

Latar Pemikiran

Universitas Negeri Surabaya (Unesa) tidak dapat dipisahkan dari bagian utuh perjalanan panjang pendidikan nasional. Unesa tetap memposisikan dirinya sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi yang mampu merencanakan pengembangan untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, mengevaluasi diri untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi (*nation competitiveness*) dan berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*), serta mengelola segala kegiatannya dalam suatu manajemen organisasi yang sehat (*organizational health*). Dengan selalu memperhatikan tuntutan zaman, Unesa juga berupaya untuk mandiri (*autonomy*) sebagai sebuah badan hukum perguruan tinggi (BHPT) seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas).

Untuk berubah menjadi badan hukum perguruan tinggi (BHPT) sesuai tuntutan UU tersebut diperlukan adanya perubahan orientasi kepemimpinan dan manajemen yang mampu mendukung terciptanya organisasi belajar. Menurut Robbins (2002), mengemukakan bahwa organisasi belajar diperlukan bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara bersinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan. Pada dasarnya, semua organisasi itu belajar, baik secara sadar atau tidak sadar, maka itulah persyaratan yang mendasar untuk mempertahankan eksistensi.

Organisasi belajar dapat membantu para pimpinan perguruan tinggi dalam proses pengambilan

keputusan manajemen, khususnya membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. Dalam hal ini, organisasi belajar mendorong para pimpinan perguruan tinggi terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif, dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran, berarti para manajer memotivasi dan memampukan para karyawan untuk mengambil keputusan serta terus menerus guna meningkatkan efektifitas organisasi. Sejalan dengan perubahan paradigma tersebut, Universitas Negeri Surabaya sebagai lembaga perguruan tinggi senantiasa berusaha untuk terus melakukan pembenahan manajemen organisasi terutama berkaitan dengan penciptaan organisasi belajar yang mampu menukung peningkatan kualitas layanan.

Sebagai organisasi, secara historis Unesa tidak dapat dipisahkan dari IKIP Surabaya yang dimulai sekitar tahun 1950 melalui kursus B-I yang masih bernama *Middlebaar Onderwijs Cursusen (MO Cursusen)*. Kursus-kursus B-I tersebut diselenggarakan di Surabaya untuk memenuhi kebutuhan tenaga guru setingkat SLTP dan SLTA. Selain kursus-kursus B-I (kemudian juga B-II), pada waktu itu pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di empat kota, yaitu Bandung, Malang, Batusangkar, dan Tondano. Untuk menghilangkan dualisme kursus B-I dan B-II dengan PTPG, melalui Ketetapan MPRS No. 11/MPRS/1960, kedua kursus tersebut diintegrasikan kedalam Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) yang merupakan bagian dari Universitas dan mencetak guru sekolah lanjutan. Selanjutnya, lembaga tersebut, berdasarkan SK Menteri

Pendidikan dan Kebudayaan nomor 6/1961 tertanggal 7 Februari 1961, diintegrasikan menjadi salah satu fakultas dalam FKIP Universitas Airlangga cabang Malang dan bernama FKIP Universitas Airlangga cabang Surabaya.

Pada tahun 1962 dengan berdirinya Akademi Pendidikan Guru (APG), yang kemudian menjadi Institut Pendidikan Guru (IPG), dualisme muncul kembali. Untuk menghilangkan dualisme tersebut, berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 1/1963 tertanggal 3 Januari 1963 dilakukan pengintegrasian IPG dengan FKIP menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP). Dengan integrasi ini, FKIP Universitas Airlangga di Malang, pada tanggal 20 Mei 1964, statusnya berubah menjadi IKIP Malang Pusat dan FKIP Universitas Airlangga cabang Surabaya berubah menjadi IKIP Malang cabang Surabaya. Keadaan semacam itu berlangsung sampai dengan tanggal 19 Desember 1964.

Berdasarkan SK Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 182/1964 tertanggal 24 Desember 1964 yang berlaku surut mulai tanggal 19 Desember 1964, secara resmi IKIP Surabaya berdiri sendiri dengan pimpinan suatu presidium, karena itu tanggal 19 Desember ditetapkan sebagai tanggal kelahiran IKIP Surabaya. Pada tahun 1964, IKIP Surabaya mempunyai lima fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan, (2) Fakultas Ilmu Keguruan Pengetahuan Sosial, (3) Fakultas Keguruan Sastra dan Seni, (4) Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta, dan (5) Fakultas Keguruan Teknik. Pada 1 Maret 1977, Sekolah Tinggi Olahraga (STO) Surabaya berintegrasi dengan IKIP Surabaya berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 042/O/1977 tertanggal 22 Februari 1977 dan menjadi Fakultas Keguruan Ilmu Keolahragaan, yang merupakan fakultas keenam yang dikelola oleh IKIP Surabaya. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 27/1981, IKIP Surabaya mempunyai enam fakultas, yaitu (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), (2) Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (FPBS), (3) Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FPMIPA), (4) Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS), (5) Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan (FPTK), dan (6) Fakultas Pendidikan Olah Raga dan Kesehatan (FPOK).

Dengan kepercayaan untuk menyelenggarakan perluasan mandat (*wider mandate*), IKIP Surabaya berubah menjadi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) berdasarkan SK Presiden RI Nomor 93/1999 tertanggal 4 Agustus 1999 dengan tugas utama: (a) menyelenggarakan program pendidikan akademik ataupun

pendidikan pendidikan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, ataupun kesenian tertentu, dan (b) mengembangkan ilmu pendidikan, ilmu keguruan, serta mendidik tenaga akademik dan profesional dalam bidang kependidikan. Dalam perkembangannya, pada 2 Mei tahun 2006, Jurusan Pendidikan Ekonomi yang pada mulanya menjadi bagian dari FIS secara resmi disetujui untuk menjadi Fakultas Ekonomi (FE) yang merupakan fakultas ketujuh di lingkungan Unesa.

Belajar dari perjalanan panjang IKIP Surabaya hingga menjadi sebuah universitas, saat ini Unesa sedang mempersiapkan diri untuk berkembang menjadi sebuah universitas besar yang berlokasi di bagian Selatan-Barat wilayah Surabaya dengan program studi dan fakultas yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan masyarakat. Pengembangan Unesa yang memprioritaskan kompetensi lulusan dan kebutuhan *stakeholders*, seluruh komponen di dalamnya selalu mengembangkan organisasi belajar. Untuk mencapai target rencana strategis yang telah ditetapkan di atas maka pimpinan Unesa berupaya menciptakan organisasi belajar untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan untuk tetap eksistensi.

Dengan organisasi belajar yang baik akan membantu para pimpinan Unesa dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Di sisi lain, organisasi belajar yang baik akan mendorong pimpinan Unesa terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran berarti para pimpinan Unesa telah menjalankan peran memotivasi dan memampukan para karyawan untuk mengambil keputusan serta terus menerus guna meningkatkan efektifitas lembaga Unesa.

Visi

Berdasarkan hasil evaluasi diri serta memperhatikan peran aktif yang dapat dilakukan oleh Universitas Negeri Surabaya ke depan, terutama dalam pembangunan pendidikan nasional, visi Unesa yang menjadi *share vision* adalah sebagai berikut "Universitas berbasis penelitian yang unggul di bidang kependidikan"

Misi

Berdasarkan visi tersebut, Unesa mempunyai misi, sebagai berikut.

- a. Menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul.

- b. Menghasilkan ilmuwan ataupun berprofesi sebagai tenaga kependidikan yang profesional.
- c. Mengembangkan ilmu pengetahuan teknologi dan seni budaya yang berbasis penelitian.
- d. Mengembangkan jalinan kerja sama dengan berbagai lembaga/instansi terkait baik dalam negeri maupun luar negeri.
- e. Menjadi pusat pengembangan pendidikan dasar dan menengah.
- f. Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang akuntabel, efisien, efektif, transparan, dan sesuai dengan perkembangan zaman.

Tujuan

Berdasarkan rumusan visi dan misi tersebut, tujuan Unesa dirumuskan, sebagai berikut.

- a. Menghasilkan pendidik ataupun ilmuwan yang unggul dan berakhlak mulia.
- b. Memanfaatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat.
- c. Meningkatkan kapasitas peran serta masyarakat dalam pengelolaan penyelenggaraan lembaga pendidikan tinggi.

Isu Strategis, Target dan Prioritas Pengembangan

1. Isu Strategis

Berdasarkan kekuatan dan kelemahan faktor internal dan adanya peluang serta ancaman faktor eksternal, isu strategis yang dapat diidentifikasi dan diangkat sebagai masalah yang dihadapi dalam pengembangan Unesa 10 tahun ke depan, adalah sebagai berikut.

- 1) Terjadinya persaingan ketat di era globalisasi yang mengharuskan perguruan tinggi berupaya meningkatkan keunggulan kompetitif akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) sesuai dengan harapan masyarakat.
- 2) Adanya tuntutan terhadap peran perguruan tinggi sebagai kekuatan moral dan intelektual untuk mendorong perubahan bagi peningkatan harkat dan kesejahteraan bangsa.
- 3) Adanya tuntutan terhadap otonomi perguruan tinggi agar lebih proaktif dan fleksibel terhadap tuntutan perubahan dari masyarakat.
- 4) Adanya tuntutan terhadap pengelolaan organisasi universitas yang mengedepankan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam kerangka *Good University Governance*.
- 5) Potensi sumber daya belum dieksplorasi dan dimanfaatkan secara bersama untuk pengembangan universitas dalam rangka menunjang eksistensinya.
- 6) Kemajuan sains dan teknologi yang membutuhkan lulusan lembaga pendidikan yang berkualitas atau

spesifikasi jenis pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

- 7) Teknologi informasi yang harus dimanfaatkan dan dikembangkan untuk menunjang pengembangan pendidikan dan pengelolaan universitas.
- 8) Pemberlakuan paradigma baru untuk pengembangan pendidikan tinggi yang mendorong terjadinya percepatan dalam penerapan manajemen modern yang menerapkan fasilitas TI pada penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, keadministrasian, dan keuangan di Unesa.
- 9) Optimalisasi atmosfer akademik yang kondusif untuk penyelenggaraan pendidikan yang memprioritaskan profesionalisme dan kebutuhan pembangunan nasional.
- 10) Anggaran Unesa yang belum memadai guna memaksimalkan tersedianya sarana dan prasarana pendidikan dalam bentuk ruang perkuliahan, laboratorium pendidikan, laboratorium penelitian, ruang *workshop*, gedung kantor, pusat kegiatan dan asrama mahasiswa, gedung auditorium, pusat pelatihan, dan fasilitas umum lainnya.
- 11) Mekanisme dan kinerja yang menerapkan fasilitas TI modern antarunit di Unesa untuk meningkatkan kemampuan Unesa menjalin kerja sama dengan instansi/lembaga lain, baik di tingkat nasional maupun internasional serta untuk menghasilkan lulusan yang bermutu tinggi, belum solid dan optimal.
- 12) Kemampuan Unesa untuk menjadi pusat pendidikan dasar dan menengah yang berorientasi pada akuntabilitas, standar internasional, dan *field-based demand oriented* yang belum dikelola secara profesional.
- 13) Warga kampus yang belum memposisikan potensinya untuk menjadi agen pembaharu yang selalu siap menerapkan perubahan paradigma berpikir ilmiah untuk merespon tuntutan perkembangan zaman.
- 14) Peraturan perundangan atau peraturan pemerintah yang memfasilitasi universitas yang berasal dari IKIP untuk mengembangkan potensinya dengan dukungan pendanaan yang memadai masih belum relevan.
- 15) Peluang bagi Unesa untuk mempunyai setidaknya 30.000 mahasiswa pada tahun 2018 dengan berdasarkan pada pengembangan prodi, pengembangan akademik, serta dengan mempertahankan pola pertumbuhan yang 'cenderung datar'.
- 16) Unesa berpotensi menghasilkan produk peneli-

tion dan pengembangan bidang kependidikan yang berpotensi ikut memecahkan masalah pendidikan nasional.

2. Target Unesa 2018

Meskipun tidak cukup eksplisit, pada tahun 2018 sekurang-kurangnya profil Unesa, sebagai berikut.

- 1) Jumlah mahasiswa adalah 30.000 mahasiswa.
- 2) Tingkat pertumbuhan jumlah mahasiswa berkecenderungan datar apabila angka 30.000 telah tercapai.
- 3) Tingkat persaingan antara jumlah calon mahasiswa dan jumlah mahasiswa yang diterima di setiap program studi sekurang-kurangnya 1 : 8.
- 4) Rasio mahasiswa yang memperoleh beasiswa sekurang-kurangnya 1 : 6.
- 5) Jumlah dosen di setiap program studi untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan sosial tidak melebihi rasio 1 : 30 dan untuk kelompok bidang ilmu pengetahuan alam tidak melebihi 1 : 20.
- 6) Jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3 bertambah sekurang-kurangnya 100% dari kondisi sekarang.
- 7) Rasio staf administrasi untuk setiap jurusan adalah 1 : 10.
- 8) Ruang kuliah adalah sekurang-kurangnya adalah 2.25 m² per mahasiswa.
- 9) Ruang dosen tetap sekurang-kurangnya 6 m² per dosen.
- 10) Ruang administrasi dan kantor 4 m² per orang.
- 11) Buku pengembangan kepribadian (MPK) 3 judul per mata kuliah.
- 12) Buku keterampilan dan keahlian (MKK) 4 judul per mata kuliah.
- 13) Jumlah buku sekurang-kurangnya 40% dari jumlah mahasiswa dengan memperhatikan komposisi judul dan tahun penerbitan yang terbaru.
- 14) Berlangganan jurnal ilmiah sekurang-kurangnya 5 judul untuk setiap program studi.
- 15) Program S2 untuk setiap program studi mempunyai 800 judul buku dan berlangganan minimal lima jurnal ilmiah (baik nasional maupun internasional) yang terakreditasi pada bidang studi yang relevan.
- 16) Publikasi dosen di jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional sekurang-kurangnya 25 % dari jumlah dosen yang ada.
- 17) Kuantitas dan kualitas penelitian yang memperoleh HaKI ataupun hak paten sekurang-kurangnya 10% dari jumlah dosen yang ada.
- 18) Kuantitas dan kualitas pengabdian kepada masyarakat sekurang-kurangnya 25% dari jumlah dosen yang ada.
- 19) Layanan administrasi akademik dan keuangan

telah berbasis ICT dan mempunyai jaringan *cyber*.

- 20) Pembelajaran dapat diselenggarakan secara *online*.
- 21) Fasilitas perkuliahan dan laboratorium minimal berlantai 5 (lima).
- 22) Fasilitas administrasi dan unit pendukung minimal berlantai 5 (lima).
- 23) Asrama mahasiswa tersedia dan memadai.
- 24) Fasilitas umum tersedia cukup dan baik.
- 25) Setiap unit dan lembaga sudah mempunyai sertifikat ISO 9001: 2000.
- 26) Setiap fakultas memiliki satu jurnal ilmiah yang terakreditasi secara nasional.
- 27) Menyelenggarakan program S3 Sain ataupun Matematika.

3. Prioritas Pengembangan

Berdasarkan hasil analisis strategis, isu-isu utama, dan pusat unggulan, untuk jangka waktu sepuluh tahun ke depan, prioritas pengembangan Unesa diarahkan untuk mendukung kebijakan pengembangan pendidikan tinggi, yang dikemas dalam HELTS 2003–2010. Meskipun esensi pengembangan kampus terpadu dan upaya untuk menjadi BHPT yang menerapkan keunggulan kewirausahaan dan manajemen modern tetap menjadi fokus utama, secara utuh prioritas pengembangan Unesa difokuskan pada hal-hal berikut.

- 1) Pengembangan program studi kependidikan dan studi nonkependidikan, khususnya pada FIK, FMIPA, dan FBS.
- 2) Pengembangan program diploma/politeknik, khususnya pada FIP, FIS, FBS dan FT.
- 3) Studi kelayakan pembukaan program studi, jurusan, atau fakultas baru.
- 4) Pengembangan kampus terpadu yang bernuansa religius.
- 5) Pengembangan manajemen akademik, keuangan, dan informasi secara terpadu yang menerapkan fasilitas ICT modern.
- 6) Pengembangan *center of teaching learning, teaching, and assesment*.
- 7) Pengembangan laboratorium pendidikan untuk setiap bidang studi.
- 8) Pengembangan lembaga kemahasiswaan.
- 9) Pengembangan lembaga *internal quality assurance*.
- 10) Persiapan dan pengembangan universitas menjadi BHPT.
- 11) Setiap unit dan lembaga sudah mempunyai sertifikat ISO 9001: 2000.
- 12) Pengembangan kualitas dan kuantitas penelitian.
- 13) Pengembangan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah baik di jurnal nasional maupun internasional.

- 14) Pengembangan kualitas dan kuantitas pengabdian kepada masyarakat.
- 15) Pengembangan kegiatan kerjasama dengan berbagai departemen, pemerintah daerah, instansi, dan lembaga baik dalam maupun luar negeri.

Strategi Dasar Pengembangan

Strategi dasar pengembangan ditentukan berdasarkan isu strategis yang telah dinyatakan pada bab sebelumnya. Sesuai dengan kenyataan, bahwa pada umumnya masih terdapat beberapa kekurangan yang perlu mendapat perhatian penuh, maka dari pilihan tiga strategi dasar yang ada, yaitu strategi pertumbuhan, strategi pengurangan kegiatan, dan strategi likuidasi, dipilih strategi pertumbuhan.

Berdasarkan isu strategis yang telah dinyatakan, strategi dasar pengembangan Unesa, sebagai berikut.

- a) Mengedepankan keunggulan kualitas akademik dalam mengantisipasi kompetisi.
- b) Menciptakan kondisi dan mendorong kegiatan universitas dalam rangka tanggung jawab sosial bagi peningkatan harkat dan kesejahteraan bangsa serta daya saing bangsa.
- c) Mengembangkan organisasi dan sistem pengelolaan universitas dalam kerangka otonomi, untuk mewujudkan *good university governance*, organisasi yang sehat, dan akuntabel.
- d) Mengeksplorasi seluruh potensi sumber daya untuk dimanfaatkan dan didayagunakan secara bersama bagi pengembangan universitas.
- e) Mengembangkan penggunaan teknologi informasi sehingga dapat menunjang sistem pendidikan dan pengelolaan universitas yang efisien dan efektif.

PEMBAHASAN

Organisasi Belajar

Menjawab tantangan persaingan bisnis dalam era globalisasi dan liberalisasi, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang didukung intelegensi organisasi untuk mengelola pengetahuan melalui proses belajar berkelanjutan. Sejak diperkenalkan tahun 1990an, organisasi belajar berperan membekali organisasi perusahaan dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. Organisasi belajar sangat diperlukan perusahaan terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Bagi para eksekutif dan manajer yang menyadari pentingnya organisasi belajar pasti membutuhkan pedoman yang jelas dan langkah-langkah yang praktis untuk merealisasikan

organisasi belajar dalam proses manajemen.

Pada kenyataannya, organisasi belajar tersebut masih dipandang terlalu deskriptif dan konseptual, sehingga mengalami kesulitan diterapkan secara aktual dalam praktik manajemen di berbagai perusahaan. Hal ini akan menimbulkan kekhawatiran bahwa organisasi belajar hanya akan menjadi wacana yang sulit dipahami dan direalisasikan dalam praktik sehari-hari, apabila tidak dilakukan redefinisi dan reorientasi konsep dan implementasi terhadap organisasi belajar.

Dalam kesempatan ini akan diketengahkan redefinisi dan strategi organisasi belajar dalam manajemen lembaga Universitas Negeri Surabaya serta alternatif solusi permasalahan yang dihadapi manajemen Unesa saat ini dan mendatang saat telah menjadi BHPT. Pedoman implementasi organisasi belajar yang jelas dalam rangka mengembangkan kapabilitas individual dan meningkatkan kinerja lembaga Unesa. Selain itu, peran dan tanggung jawab pemimpin dalam hal ini rektor untuk mendukung keberhasilan organisasi belajar dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi manajemen menyeluruh.

Miarso (2002) mengemukakan beberapa alasan mengapa saat ini diperlukan organisasi belajar. *Pertama*, dalam rangka pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kita tidak lagi dapat mengandalkan pada tersedianya tenaga kerja yang banyak dan murah, melainkan tenaga kerja yang terdidik dengan baik, terlatih dengan baik, dan menguasai informasi dengan baik (*well educated, well trained, and well informed*). Perubahan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan azas dari organisasi belajar. *Kedua*, pengembangan organisasi yang lebih berorientasi pada lingkungan internal dianggap tidak tepat lagi. Sejalan dengan gerakan masyarakat informasi (*information society*), maka organisasi perlu menguasai informasi mengenai lingkungan secara komprehensif. Organisasi memerlukan lebih banyak tenaga kerja berpengetahuan (*knowledge worker*). Perkembangan ekonomi lebih dilandaskan pada pengetahuan dengan tenaga kerja berpengetahuan sebagai aset paling utama.

Konsep organisasi belajar muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, di mana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang

dapat diandalkan. Selain itu, dukungan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja.

Seiring dengan adanya perubahan kebijakan dan tuntutan zaman, Unesa selalu berupaya untuk mandiri (*autonomy*) sebagai sebuah badan hukum perguruan tinggi (BHPT), seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas). Untuk itu diperlukan adanya perubahan orientasi kepemimpinan dan manajemen yang mampu mendukung terciptanya organisasi belajar yang mampu mengembangkan kapasitas organisasi secara bersinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan sehingga lembaga tetap eksis.

Definisi dan Karakteristik Organisasi Belajar

Senge seperti dikutip oleh Miarso (2002), mengemukakan definisi organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Fifth Discipline*, sebagai berikut.

1) Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu, organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi, dan membentuk sinergi.

2) Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)

Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa "mapan" dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan untuk organisasi belajar.

3) Pola Mental (*Mental Models*)

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan

bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Seringkali seseorang tidak menyadari pola mental yang mempengaruhi pikiran dan tindakannya tersebut. Oleh karena itu, setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa memperbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

4) Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan.

5) Belajar Beregu (*Team Learning*)

Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena - regu bukan perorangan - merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Dewasa ini, para manajemen telah memberikan makna yang lebih komprehensif tentang organisasi belajar. Pedler dan Dixon di dalam Beardwell dan Holden (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai organisasi yang memfasilitasikan pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan mentransformasikan secara sadar dalam konteks organisasi. Adapun maksud dan tujuan penggunaan proses belajar pada level individual, kelompok, dan organisasi adalah untuk terus menerus mentransformasikan organisasi untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Marquardt seperti dikutip Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Memberdayakan sumber daya manusianya baik di dalam atau di luar perusahaan untuk belajar sambil bekerja. Memanfaatkan

teknologi untuk mengoptimalkan, baik pembelajaran maupun produktivitas kerja.

Manfaat Organisasi Belajar bagi Manajemen

Robbins (2002) mengemukakan bahwa organisasi belajar diperlukan bagi manajemen untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara berkesinambungan untuk menyesuaikan diri dan melakukan perubahan. Pada dasarnya, semua organisasi itu belajar, baik secara sadar atau tidak sadar, maka itulah persyaratan yang mendasar untuk mempertahankan eksistensi.

Organisasi belajar dapat membantu para manajer dalam proses pengambilan keputusan manajemen, khususnya membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram secara lebih kreatif. Dalam hal ini, organisasi belajar mendorong para manajer terus berupaya meningkatkan kemampuan baik individual maupun kelompok, untuk berpikir dan berperilaku kreatif dan mengoptimalkan potensinya melalui pembelajaran. Dengan terjadinya proses pembelajaran berarti para manajer memotivasi dan memampukan para karyawan untuk mengambil keputusan serta terus menerus guna meningkatkan efektifitas organisasi.

Kendala Implementasi Organisasi Belajar dalam Manajemen

Konsep organisasi belajar yang telah dikemukakan para pakar tersebut di atas sangat ideal (*das sollen*), namun pada kenyataannya (*das sein*) konsep organisasi belajar masih jauh dari realita dan kurang "membumi". Oleh karena belum ada kerangka kerja yang jelas untuk tindakan yang nyata dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen, misalnya bagaimana perusahaan mengetahui telah berhasil menjadi menjadi organisasi belajar, dan apakah para eksekutif dan manajer memahami dengan jelas fungsi dan perannya dalam menjalankan organisasi belajar.

Penelitian yang dilakukan Chase dan Mayo di dalam Beardwell dan Holden (2001) menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan organisasi berbasis pengetahuan terletak pada budaya korporasi dan keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi yang mendukung organisasi belajar.

Lahteenmaki (1999) menyampaikan beberapa kritik terhadap konsep organisasi belajar, yaitu.

1. Ketiadaan klarifikasi dan multiplisitas dari definisi.
2. Ketiadaan eksplanasi yang rinci tentang implementasi organisasi belajar.
3. Ketiadaan eksplanasi bagaimana mengintegrasikan sistem organisasi belajar.

Implementasi organisasi belajar mengalami ke-

gagalan yang disebabkan beberapa alasan yang menurut hasil penelitian Lahteenmaki (1999), antara lain.

1. Kurang mempertimbangkan perasaan ketidakpastian dan kecemasan dari karyawan dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan.
2. Situasi pekerjaan yang kurang kepercayaan.
3. Kurang umpan balik, motivasi, diskusi, dan pemberdayaan.
4. Kurang memberikan tanggung jawab bagi seluruh karyawan untuk belajar.
5. Tidak ada keterkaitan antara organisasi belajar dan strategi SDM.

Karakteristik organisasi belajar yang meliputi dinamika belajar baik individual dan organisasional, serta transformasi organisasi yang meliputi visi, strategi, dan budaya organisasi adalah cukup baik. Pemberdayaan staf dan pengelolaan pengetahuan adalah cukup memadai. Namun, aplikasi teknologi informasi dan sistem pembelajaran berbasis teknologi masih di bawah rata-rata. Hal ini disebabkan bank-bank tersebut belum optimal memanfaatkan fasilitas teknologi informasi dan perangkat komputer yang ada untuk tujuan pembelajaran.

Dalam era teknologi informasi yang makin canggih, maka aplikasi teknologi untuk memfasilitasi proses belajar dalam organisasi dengan berbagai pendekatan dan sumber daya perlu mendapat prioritas utama. Menurut Miarso (2002), teknologi pembelajaran secara konseptual mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan organisasi belajar, sebagai berikut.

1. Pengetahuan tentang pemecahan masalah belajar baik pada level individual maupun level organisasional.
2. Penyediaan tenaga profesi (praktisi maupun akademisi) yang mampu mengintervensi organisasi agar dapat dan mau belajar.
3. Aneka sumber daya belajar yang sengaja dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Sistem informasi yang diperlukan agar organisasi dapat memperoleh akses atas informasi yang terbaru secara cepat.

Organisasi dan Pengembangan

Gilley dan Maycunich (2000) dalam *Beyond the Learning Organization* mengajukan alternatif strategi sebagai evolusi dari Organisasi Tradisional (*Traditional Organization*) menuju ke Organisasi Belajar (*Learning Organization*) dan akhirnya sampai ke Organisasi Perkembangan (*Developmental Organization*). Organisasi pengembangan dapat dikatakan

sebagai redefinisi dan reinvensi dari organisasi belajar ditentukan oleh dua variabel yang penting, yaitu.

- 1) Penekanan pada pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- 2) Dampak pada perbaruan organisasi dan kesiapan kompetitif.

Organisasi pengembangan yang diimplementasikan secara efektif dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi dan karyawan sebagai berikut:

Tabel 1 Manfaat Organisasi Pengembangan

Manfaat Bagi Organisasi	Manfaat Bagi Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan kerja kondusif ▪ Karyawan yang kompeten ▪ Komitmen karyawan ▪ Sinergi ▪ Mencapai sasaran dan target ▪ Meningkatkan produktivitas dan kinerja ▪ Pertumbuhan berkelanjutan ▪ Perbaikan rencana suksesi dan karir ▪ Meningkatkan kapabilitas organisasi ▪ Kesiapan pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan dinamis dan proaktif ▪ Belajar seumur hidup ▪ Kepuasan kerja ▪ Partisipasi lebih besar ▪ Kesempatan yang sama ▪ Perbaikan kepercayaan diri ▪ Kompensasi dan imbalan lebih besar ▪ Semangat kewirausahaan ▪ Perbaruan organisasi dan kesiapan bersaing ▪ Mengatasi depresi karyawan

Sumber: Gilley & Maycunich, 2000

Berikut langkah-langkah untuk membangun organisasi pengembangan untuk menuju kesiapan daya saing organisasi, yaitu.

- 1) Menentukan kapabilitas kepemimpinan organisasi pengembangan yang berorientasi pada dalam diri, karyawan, kinerja, tim, dan organisasi.
- 2) Merekrut, menyeleksi, dan melatih pemimpin serta manajer pengembangan.
- 3) Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan pengembangan, yaitu akuntabilitas pribadi, dipercaya, penasehat karyawan, menghargai karyawan, kemitraan, perbaikan kinerja organisasi, komunikasi efektif, berorientasi organisasi, berpikir holistik, dan pengabdian organisasi.
- 4) Menghubungkan inisiatif pertumbuhan dan perkembangan dengan strategi, sasaran dan target bisnis organisasi.
- 5) Menentukan kapabilitas organisasi dan kesiapan untuk melakukan perubahan.
- 6) Mentransformasikan para manajer menjadi ahli bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

- 7) Menentukan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dari sistem organisasi.
- 8) Mentransformasikan sistem organisasi untuk mendukung dan memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
- 9) Merekayasa departemen SDM termasuk praktik dan profesionalnya.
- 10) Menerapkan perencanaan SDM, rekrutmen, dan proses seleksi untuk memperoleh karyawan dengan kesiapan tumbuh dan berkembang.
- 11) Mengimplementasikan pendekatan belajar berkembang.
- 12) Menciptakan program pengembangan karir yang membangun kekuatan dan membina kelemahan karyawan.
- 13) Mengimplementasikan keselarasan kinerja pada level organisasional dan individual.
- 14) Desain ulang program kompensasi dan imbalan untuk mendukung kepuasan kerja.
- 15) Mengevaluasi dampak dan kegunaan pendekatan organisasi perkembangan terhadap peluang bisnis jangka panjang. (Gilley & Maycunich, 2000)

Strategi Implementasi Organisasi Belajar dan Pengembangan

Swanson dan Holton (2001) menyimpulkan organisasi belajar sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi oleh faktor belajar, faktor strategi organisasi belajar, dan faktor inovasi, sebagai berikut.

1. Belajar, khususnya perbaikan belajar pada level tim dan organisasi akan meningkatkan inovasi organisasi.
2. Penerimaan strategi organisasi belajar yang sesuai bagi organisasi untuk memasuki pasar di mana inovasi menjadi penggerak kinerja pokok (*key performance driver*).
3. Inovasi diharapkan menghasilkan perbaikan hasil kinerja (*performance outcome*) yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Watkins dan Marsick di dalam Swanson dan Holton (2001) menyarankan bahwa belajar sebagai proses yang berkelanjutan dan menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, keyakinan, dan perilaku. Dalam suatu organisasi belajar, proses belajar merupakan aktivitas sosial yang terjadi pada level individual, kelompok, dan organisasional, sehingga untuk membentuk basis strategi organisasi yang mendukung belajar, perubahan, dan peningkatan kinerja, maka diperlukan 6 (enam) imperatif yang menyerupai lima disiplin dari Senge, yaitu.

- 1) Menciptakan kesempatan untuk belajar berkelanjutan.
- 2) Meningkatkan dialog dan penemuan inovatif.

- 3) Mendorong kolaborasi / kemitraan dan belajar tim.
- 4) Menyusun sistem untuk terjadinya belajar bersama.
- 5) Memberdayakan tenaga kerja menuju visi bersama.
- 6) Membuka hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Dalam rangka mengimplementasikan organisasi belajar dan pengembangan di perusahaan secara terintegrasi diperlukan analisis kebutuhan pembelajaran dan kompetensi, antara lain apa pembelajaran yang dibutuhkan, siapa yang membutuhkan, kompetensi apa yang ingin dicapai serta bagaimana mengukur keberhasilan pembelajaran. Hasil analisis kebutuhan pembelajaran tersebut dapat dimanfaatkan untuk menyusun program-program pembelajaran dan implementasinya, kemudian mengukur tingkat keberhasilan serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Peran dan tanggung jawab pemimpin menjadi kunci keberhasilan bagi implementasi organisasi belajar dalam manajemen perusahaan. Pada dasarnya, belajar merupakan tanggung jawab semua pihak, tetapi pemimpin dapat memberikan bantuan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan. Brahm (2003) menyebutkan istilah "*learner friendly*" bagi pemimpin perusahaan yang mendukung organisasi belajar dan pengembangan dengan menginvestasikan waktu untuk belajar, menjadikan belajar sebagai nilai dan budaya kerja, menyediakan fasilitas belajar, memperlakukan pekerjaan sebagai pembelajaran, menganggap kesalahan sebagai kesempatan belajar dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang belajar.

Berdasarkan pengalamannya memimpin bank BUMN, Moeliono (2003) menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak dapat diajarkan (*be taught*), tetapi kepemimpinan hanya dapat dipelajari (*be learn*). Kepemimpinan yang efektif pada akhirnya adalah situasional didukung oleh sifat kepribadian (*trait*), dan transformasional yang didukung profesionalitas serta etika. Karakteristik kepemimpinan memiliki nilai-nilai universal, seperti diajarkan Ki Hajar Dewantara, yakni *Ing Ngarsa Sung Tulada (to lead)*, *Ing Madya Mangun Karsa (to inspire)* dan *Tut Wuri Handayani (to motivate)*. Kepemimpinan yang baik bagi organisasi belajar adalah membina hubungan kemitraan antara atasan dan bawahannya, artinya pemimpin tidak "menggurui" melainkan sama-sama belajar.

Untuk menjamin keberhasilan terjadinya transformasi menuju organisasi yang mampu belajar dan berkembang, maka semua pihak dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab sama penting, mulai dari manajer puncak, manajer lini sampai

dengan karyawan. Manajer puncak perlu memberikan pedoman dan arahan mengenai perubahan, manajer lini membentuk komitmen, mengembangkan struktur dan sistem dan mengupayakan perubahan yang permanen, sedangkan karyawan berupaya memahami visi dan memotivasi diri untuk perubahan.

Implementasi Organisasi Belajar di Unesa menuju BHPT

Dalam proses transformasi, Unesa menjadi perguruan tinggi yang otonom diperlukan suatu masa transisi, yang digunakan untuk melakukan persiapan, penyesuaian, serta penataan administrasi dan manajemen universitas. Masa transisi yang diperlukan untuk melakukan hal ini diestimasikan kurang lebih sepuluh tahun karena harus dilakukan konsolidasi organisasi, konversi ketenagakerjaan, dan pengendalian serta evaluasi perubahan status universitas. Dengan demikian, jika PP tentang Unesa-BHPT turun pada tahun 2009, masa transisi Unesa-BHPT dimulai pada tahun 2009 dan berakhir pada tahun 2018. Perubahan pada masa transisi tersebut akan bisa terjadi dengan baik apabila dibarengi dengan perubahan orientasi dari pola Organisasi Tradisional (*Traditional Organization*) menuju ke Organisasi Belajar (*Learning Organization*) dan akhirnya sampai ke Organisasi Perkembangan (*Developmental Organization*) (Gilley dan Maycunich, 2000).

Kondisi Unesa-BHPT yang diharapkan adalah terselenggaranya pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan produk akademis unggulan sesuai dengan visi Unesa yang dikelola berdasarkan prinsip akuntabilitas, efisiensi, demokratisasi, dalam kerangka *good university governance*, sesuai dengan visi Unesa dan paradigma pendidikan tinggi. Perubahan ini sejalan dengan konsep organisasi belajar muncul dalam konteks perubahan lingkungan dan daya saing, dimana organisasi membutuhkan kompetensi dan kepemimpinan untuk mentransformasi pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan dukungan lingkungan organisasi belajar yang kondusif diharapkan dapat diciptakan orang-orang yang berpengetahuan (*knowledge people*) dengan kompetensi yang dapat diandalkan. Selain itu, dukungan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), artinya memberikan pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi dalam aktivitas pembelajaran dan memperbaiki kinerja.

Berkaitan dengan hal itu, pada masa transisi, Unesa perlu melakukan perubahan organisasi belajar seperti yang disampaikan oleh Peter Senge '*The Fifth Discipline*'. Implementasi organisasi belajar di Universitas Negeri Surabaya terlihat pada perubahan

penataan struktur organisasi universitas, penjaminan mutu (*quality assurance*), tridarma perguruan tinggi, sumber daya manusia, finansial, infrastruktur, sistem informasi, dan beberapa isu penting lain, seperti jaminan kesetaraan akses, bimbingan dan konseling mahasiswa, atmosfer akademik, dan *responsiveness*. Selain itu, juga diuraikan strategi dan tahapan implementasi yang diagendakan pada masa transisi.

Struktur organisasi dan mekanisme kerja kelembagaan Unesa selama ini disusun berdasarkan PP No. 60 Tahun 1999. Dalam praktik, struktur organisasi dan mekanisme kerja tersebut tampak gemuk. Kondisi itu tidak hanya menyulitkan pembagian dan pemisahan kewenangan secara jelas, tetapi juga tidak memberikan kebebasan dan kemandirian dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, rentang kendali yang panjang tidak memungkinkan mekanisme kontrol dapat berjalan dengan baik. Untuk memperbaiki kondisi tersebut, dalam Unesa-BHPT prinsip dasar otonomi dan upaya penegakan *health organization and good university governance* direfleksikan dalam penetapan struktur organisasi dan mekanisme kerja yang tepat, jelas, dan normatif.

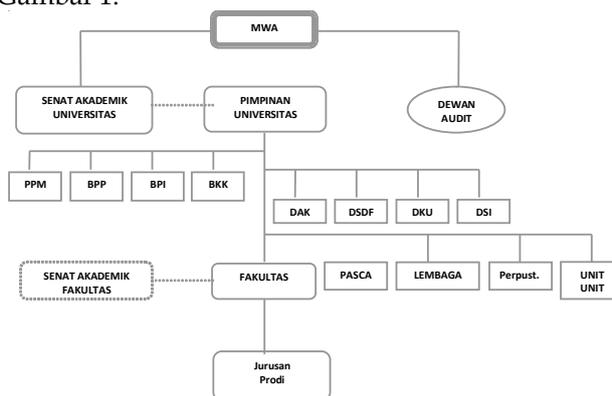
Kemandirian pada proses pengambilan keputusan dalam otonomi perlu dukungan lembaga perwakilan yang kuat dengan menegakkan prinsip demokratisasi. Pada sisi lain, prinsip akuntabilitas dan transparansi juga perlu direfleksikan melalui lembaga kontrol yang kuat dengan disertai mekanisme atau prosedur kerja yang baku dan lengkap.

Untuk mencapai tujuan tersebut, sesuai dengan pasal 8 (draft UUBHP) Unesa-BHPT, di Unesa dibentuk struktur organisasi yang terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Dewan Audit (DA), Senat Akademik (SA), Pimpinan Universitas, Satuan Usaha Komersial, Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP), Satuan Pengawas Intern (SPI), Pusat Penjaminan Mutu (PPM), Biro, Badan Kerja sama Internasional (BKI), Lembaga, dan Fakultas.

Dalam organigram Universitas Negeri Surabaya, Universitas Negeri Surabaya ingin mencoba menerapkan prinsip berpikir sistem untuk mencapai efisiensi dengan menekankan prinsip miskin struktur dan kaya fungsi dalam istilah Peter Senge. Prinsip ini dinyatakan bahwa setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu, organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling mempengaruhi,

dan membentuk sinergi.

Struktur organisasi Unesa-BHPT tertera pada Gambar 1.



Gambar 1. Organigram Universitas Negeri Surabaya.

Peran dan tanggung jawab rektor menjadi kunci keberhasilan bagi implementasi organisasi belajar dalam manajemen Unesa. Pada dasarnya, belajar merupakan tanggung jawab semua pihak, tetapi pemimpin dapat memberikan bantuan dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendorong pembelajaran bagi seluruh karyawan. Di sinilah peran rektor harus senantiasa mendukung organisasi belajar dengan menginvestasikan waktu untuk belajar, menjadikan belajar sebagai nilai dan budaya kerja, menyediakan fasilitas belajar, memperlakukan pekerjaan sebagai pembelajaran, menganggap kesalahan sebagai kesempatan belajar dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang belajar.

Oleh karena program studi atau unit kerja yang mengetahui kualifikasi yang dibutuhkannya, kewenangan penentu kebijakan dalam penerimaan SDM juga dilakukan secara berjenjang, yaitu mulai program studi yang membutuhkan sampai pimpinan tertinggi. Setiap fakultas dan unit penunjang membuat persiapan perencanaan dan profil SDM yang dimiliki dengan tetap berdasar pada perencanaan SDM universitas serta kompetensi di bidang masing-masing.

Etos kerja dan perilaku bekerja dalam tatanan birokrasi harus diarahkan keutuhan membangun sikap dan jiwa kewirausahaan yang kreatif, inovatif, proaktif, sehingga diperlukan perubahan paradigma dan pemberdayaan terlebih dahulu. Di sinilah tampak adanya upaya secara sistemik untuk membangun komitmen setiap karyawan untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang

realitas secara objektif.

Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki suatu organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa “mapan” dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan untuk organisasi belajar. Selain pemberdayaan di Unesa juga dilakukan pengembangan bagi karyawan dengan membangun Pola Mental (*Mental Models*) dan membangun Visi Bersama (*Shared Vision*), dengan berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama ini bukan sekedar rumusan keinginan pimpinan Unesa melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan unesa di semua lini.

Selain berbagai upaya untuk membangun mental model di atas, pengembangan tenaga akademik juga dilakukan dengan melakukan langkah pemetaan dosen berdasarkan rasionalisasi yang memadai, kemudian mengusulkan ke universitas untuk ditindaklanjuti. Dengan perhitungan jumlah tenaga akademik dan kependidikan yang didasarkan pada kondisi *existing*, pengurangan dan penambahan SDM akan dilakukan dengan pertimbangan berikut ini.

- 1) Pengurangan jumlah tenaga kependidikan mengikuti seleksi alamiah dengan tidak melakukan penambahan jumlah tenaga penggantinya.
- 2) Pengurangan jumlah tenaga kependidikan berdasarkan pada seleksi kompetensi.
- 3) Pengurangan dan penambahan jumlah SDM (tenaga akademik dan kependidikan) mengikuti kebutuhan, pension, keahlian, dan kompetensi yang dibutuhkan dari masing-masing universitas/fakultas/jurusan/program studi dan unit penunjang lain.

Terhadap kondisi pengurangan dan penambahan tersebut, akan dilakukan secara alamiah, artinya tidak ada tambahan pegawai dan tenaga akademik yang berstatus PNS. Adapun pegawai dan tenaga akademik yang berstatus PNS dipertahankan. Penambahan pegawai dilakukan sesuai dengan anggaran dasar Unesa sebagai BHPT.

Berdasarkan data dosen pada setiap fakultas, masih ditemukan dosen yang belum memenuhi syarat Undang-Undang Guru dan Dosen dari aspek jenjang pendidikan (atau minimal S2). Di samping itu, dosen yang sudah berpendidikan S2 pun ternyata masih ada yang tidak linier dengan bidang keilmuannya, sehingga

prasyarat kualifikasi kompetensi tidak signifikan dalam menghasilkan kualitas dan daya saing lulusan. Berdasarkan hal itu, langkah-langkah yang dilakukan Unesa adalah mengkaji lebih mendalam dan merumuskan tentang aspek-aspek, berikut ini.

(1) Strategi SDM untuk mendapatkan pengetahuan

Ada dua strategi yang terkait dalam hal ini:

- a. intraorganisasi (internal, formal) yaitu pengembangan SDM secara internal dan formal melalui jenjang pendidikan lebih tinggi, pelatihan, *partnership* pembelajaran, kursus, dan lainnya.
- b. interorganisasi (eksternal, formal), yaitu pengembangan SDM secara eksternal formal melalui fasilitasi, konferensi, seminar, dan lainnya.

Oleh karena itu, Unesa perlu merumuskan aturan dan mekanisme yang ketat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan saat ini dan prospek di masa yang akan datang dalam memberikan izin studi lanjut, penugasan lain dalam mengembangkan SDM. Pendekatan *bottom up* pelibatan program studi, jurusan, dan fakultas dalam mengawal perizinan dan penugasan sangat penting dilakukan.

(2) Strategi SDM untuk sharing pengetahuan

Sharing dilakukan melalui intraorganisasi dan interorganisasi, baik internal, eksternal, formal, maupun informal melalui *workshop*, *benchmarking*, dan lain-lainnya. Unesa melakukan identifikasi terhadap materi-materi atau pengetahuan yang perlu di-*sharing*-kan mulai tingkat program studi, jurusan, fakultas, sampai dengan universitas. Dengan demikian, semua SDM yang mendapatkan izin dan penugasan harus bertanggungjawab.

(3) Strategi SDM untuk pemanfaatan pengetahuan

Unesa memberikan wadah aktualisasi diri dan tantangan-tantangan baru bagi SDM yang mempunyai pengetahuan baru dengan tujuan agar proses belajar berlangsung secara terus-menerus melalui intraorganisasi. Upaya tersebut diarahkan untuk memanfaatkan pengetahuan dosen dan karyawan yang relevan dengan melibatkan dalam pengelolaan organisasi formal atau informal serta melibatkan mereka dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan proyek atau kegiatan-kegiatan lainnya. Pada masa transisi ini, penilaian kinerja dan konversi didasarkan pada.

- 1) Kebutuhan menurut organisasi yang dibentuk.
- 2) Susunan pangkat dan jabatan pada waktu itu.
- 3) Persyaratan untuk menduduki pangkat dan jabatan tertentu.
- 4) Penilaian prestasi kerja.
- 5) Pengamatan dan penilaian perilaku pegawai.

PENUTUP

Universitas Negeri Surabaya (Unesa) tidak dapat dipisahkan dari bagian utuh perjalanan panjang pendidikan nasional. Seiring perubahan dan tuntutan zaman, Unesa berupaya untuk mandiri (*autonomy*) sebagai sebuah badan hukum perguruan tinggi (BHPT) seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas). Untuk berubah menjadi badan hukum perguruan tinggi (BHPT) sesuai tuntutan UU tersebut diperlukan adanya perubahan orientasi kepemimpinan dan manajemen yang mampu mendukung terciptanya organisasi belajar.

Pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mendukung Unesa agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan intelegensi organisasi. Organisasi belajar dapat diimplementasikan untuk perbaikan strategi manajemen dan meningkatkan efektifitas kinerja layanan Unesa. Beberapa kendala yang dihadapi Unesa dalam implementasi organisasi belajar, antara lain berkaitan dengan keengganan manajemen menerapkan organisasi belajar, keterbatasan sumber daya, dan dana serta teknologi informasi.

Untuk mengimplementasikan organisasi belajar dan pengembangan diperlukan adanya komitmen untuk perubahan yang didukung kepemimpinan yang efektif dan bersikap melayani. Para karyawan juga perlu didukung untuk memotivasi diri agar dapat dan mau belajar serta tumbuh dan berkembang. Melalui organisasi belajar akan dihasilkan pimpinan dan karyawan yang memiliki motivasi dan kompetensi tinggi serta berorientasi pada mahasiswa dan pelanggan, sehingga pada gilirannya mendukung peningkatan kinerja Unesa.

Kemajuan teknologi informasi canggih khususnya yang berbasis elektronik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi perlu dimanfaatkan secara optimal oleh pimpinan Unesa untuk mendukung organisasi belajar. Pemanfaatan teknologi informasi untuk pengelolaan pengetahuan dalam konteks organisasi belajar dan pengembangan dapat dilakukan antara lain:

a. Membangun *e-literacy* dari seluruh karyawan Unesa untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman akan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Aplikasi teknologi informasi sebaiknya dimanfaatkan dalam berbagai aktivitas khususnya dalam pembelajaran melalui *e-learning*

atau *e-training*.

- b. Aplikasi teknologi informasi secara *on-line system* dengan menggunakan *intranet* yang memberikan kemudahan untuk berbagi informasi ke seluruh karyawan Unesa, misalnya informasi internal, seperti data karyawan, sistem dan prosedur kerja, peraturan ketenagakerjaan, keputusan manajemen, saran dan pendapat karyawan, serta informasi eksternal. Dengan adanya *intranet*, akan membantu karyawan Unesa memahami lembaga secara cepat dan akurat, dan sebaliknya manajemen dapat mengambil keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang andal.
- c. Untuk lebih mendayagunakan fungsi-fungsi organisasi belajar dan pengembangan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen lembaga Unesa, juga dibangun *website* pada setiap unit kerja yang disinergikan menjadi *organization portal* untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- e. Kebijakan manajemen yang menerapkan teknologi informasi untuk komunikasi perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan, misalnya penggunaan *email* seharusnya dilakukan untuk setiap komunikasi antara manajer dan karyawan, misalnya rapat, konferensi, atau surat edaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Beardwell, I. & Holden, L. (2001). *Human resource management: A contemporary approach*. London: Prentice Hall.
- Braham, B.J. (2003). *Creating a learning organisation*, Terjemahan dari Fast-Track MBA Series. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Gilley, J.W. & Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization*. Massachusetts: Persus Books.
- Miarso, Y. (2002). *Peran teknologi pembelajaran dalam organisasi belajar*, Makalah yang disampaikan pada Seminar Nasional Teknologi Pembelajaran. Jakarta.
- Moeliono, D. (2003). *Beyond leadership: 12 konsep kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia.
- Universitas Negeri Surabaya. (2004). *Renstra: Universitas Negeri Surabaya tahun 2004-2009*. Surabaya: University Press, 2004.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku organisasi*. Versi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

KETERANGAN PENULIS

Martadi, saat ini tercatat sebagai mahasiswa Pascasarjana Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.