

MANAJEMEN INOVASI PERGURUAN TINGGI DALAM KONTEKS *LEARNING ORGANIZATION*

Mada Sutapa*)

Abstract

The education liberalization found its shape in the context of education privatization, which is then meant as education law corps. The Education Law Corps confides that education institution (schools and colleges) has autonomy in academic, financial, and personel affairs. Besides that, the education law corps concerns with quality, accountability, continousity, accessibility, to the rightousness of education, and looking for profit as warning of the education arrangement. Especially, college has to be able to organize financial and produce profit to help the operational of institution, although it has to keep in non-profit education institution way. Globalization has made education institution became very potential to the sick situation, even collapse. Therefore, it needs inovation management of college as an anticipatory strategy and proactive. The inovation strategy includes the dimension that relates to learner of college which is the continous process in the effort of developing and creating inovation in responding environment (education liberalization). Through the inovation strategy of college in the effort of Education Law Corps (privatization), so it is expected the image of college can be fixed by applying the corporate ethics, then the performance of college will be professional in the sight of stakeholdes and partner organization (investor). Thus, college becomes more professional in academic and non-academic on facing education liberalization.

Key words : *inovation management, corporate ethics, learning organization, college*

A. Pendahuluan

Paradigma pembangunan pendidikan di Indonesia mengalami perubahan signifikan, ditandai dengan keluarnya UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian direvisi menjadi UU Nomor 32 tahun 2004. Perubahan tersebut membawa makna desentralisasi (otonomi) pemerintahan daerah yang mencakup pula desentralisasi pendidikan. Otonomi pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan kemudian dimaknai dalam badan hukum pendidikan (BHP). Konteks BHP tersebut mengamanatkan bahwa lembaga pendidikan (sekolah dan perguruan tinggi) memiliki otonomi dalam bidang akademik, keuangan, dan kepegawaian. Dengan kata lain, BHP menekankan pada otonomi, kualitas (*quality control*), akuntabilitas, keberlanjutan,

* Mada Sutapa adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta

aksesibilitas pada pendidikan yang berkeadilan, dan bersifat nirlaba sebagai rambu-rambu penyelenggaraan pendidikan. Khusus perguruan tinggi (PT) harus mampu mengelola keuangan dan menghasilkan keuntungan untuk membantu operasional lembaga. Namun demikian, PT harus tetap dalam jalur lembaga pendidikan nonprofit. Dengan spirit *profit making*, PT harus mampu mencari dana yang digunakan untuk operasional lembaga, dan dana dapat diinvestasikan untuk digunakan kembali pada kegiatan lembaga.

Perubahan manajemen pengelolaan PT menjadi BHP (dalam konteks kebijakan dapat dimaknai sebagai privatisasi) merupakan sebuah upaya untuk lebih meningkatkan kinerja lembaga, sekalipun makna privatisasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan negara melalui penerimaan dari pendapatan lembaga. Dalam pelaksanaan, sukses tidaknya privatisasi (manajemen pola baru pengelolaan lembaga dalam BHP) sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti liberalisasi pendidikan, kondisi ekonomi, kondisi politik, dan terutama sekali dipengaruhi oleh faktor internal lembaga.

Dalam situasi menghadapi globalisasi yang *unpredictable*, maka harapan privatisasi bertumpu pada citra dan eksistensi PT. Pembenahan secara komprehensif harus mulai dilakukan dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang memadai serta iklim kerja maupun akademik (dosen, karyawan, mahasiswa, alumni) yang kondusif sehingga tercipta etika lembaga yang akan membentuk budaya organisasi yang sangat dihargai oleh para *stakeholders*. Lembaga mitra (investor) merupakan *stakeholder* yang kritis dalam memandang citra organisasi, sehingga PT yang tidak melaksanakan etika korporasi (*corporate ethics*) secara konsisten, *concern*, dan *well committed* dari seluruh jajaran manajemen PT, dengan sendirinya akan mudah menimbulkan opini negatif dari *market, public, customer* maupun *stakeholders*.

B. Memahami *Corporate Ethics*

Pengertian *corporate ethics* menurut Soemantri (2000) adalah merupakan sistem aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, mengenai bagaimana seharusnya suatu organisasi (perusahaan) berinteraksi dengan organisasi lain atau lembaga kemasyarakatan lain dalam menjalankan kegiatan usaha dan mencapai tujuan perusahaan (organisasi).

Konsep etika organisasi berkaitan dengan pranata sosial, budaya, hukum, serta tidak terlepas dari sistem moral yang berkembang di dalam masyarakat di mana suatu

lembaga beroperasi, sehingga setiap organisasi mempunyai nilai-nilai spesifik etika, yang pada akhirnya moralitas dan sistem nilai tersebut hidup dan berkembang sangat spesifik yang akhirnya akan menciptakan sebuah *budaya korporasi*.

Secara eksplisit menurut Soemantri (2000) etika korporasi dinyatakan dalam bentuk kode etik, peraturan, pelatihan etik atau pengangkatan staf yang khusus menangani masalah etika usaha. Sedangkan secara implisit etika korporasi muncul sebagai suatu budaya yang dianut dan dilaksanakan oleh karyawan, struktur remunerasi, keteladanan manajemen, pengukuran kinerja karyawan dan segala perilaku yang mencerminkan nilai-nilai etik yang ditunjukkan jajaran manajemen.

Menurut hasil riset Universitas Ottawa yang dilaporkan oleh Mendes dalam *The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility* (dalam Soemantri, 2000) yang mengkaji perkembangan sistem nilai dan moralitas yang pada akhirnya membentuk etika korporasi, yang dijabarkan dalam perubahan secara gradual dalam lima tahapan, yaitu : (1) keutuhan kepentingan (*conflict of interest*); (2) perilaku usaha (*commercial of conduct*); (3) kepentingan karyawan dan pihak lainnya (*employee and other party concern*); (4) kepentingan masyarakat dan lingkungan (*community and environtmental concern*); dan (5) masalah akuntabilitas dan keadilan sosial (*accountability and social justice*).

Terdapat prinsip-prinsip etika korporasi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan (organisasi termasuk PT) yang sering disebut *The Caux Principles* yang dikembangkan oleh *The Caux Roundtable* (dalam Soemantri, 2000):

- a. tanggung jawab korporasi tidak hanya sekedar kepada pemegang saham (dalam PT bisa dimaknai sebagai Majelis Wali Amanah) tetapi juga kepada *stakeholders*.
- b. dampak ekonomi dan sosial perusahaan adalah untuk memberdayakan masyarakat dan menciptakan inovasi.
- c. menjalankan amanat, yaitu setiap perusahaan harus menjunjung tinggi kejujuran, menepati komitmen, dan transparansi yang mengarah kepada kelancaran dan efisiensi dalam transaksi bisnis (dalam hal ini pendidikan bisa dimaknai sebagai barang dan jasa publik).
- d. setiap perusahaan harus patuh kepada hukum dan peraturan perundangan yang berlaku, baik domestik maupun internasional.

- e. dalam era globalisasi, setiap perusahaan harus mendukung sistem perdagangan multilateral sebagaimana dikembangkan oleh WTO.
- f. mengingat situasi lingkungan hidup semakin rapuh, maka setiap perusahaan harus menghargai lingkungan dan mendukung program pembangunan yang berkesinambungan dalam penggunaan sumberdaya alam.
- g. penghindaran KKN yaitu bahwa setiap perusahaan tidak boleh terlibat dalam kegiatan yang bertentangan dengan hukum dan bertanggung jawab atas terselenggaranya sebuah *good corporate governance*.

C. Tantangan Perguruan Tinggi

Tantangan privatisasi (dalam konteks badan hukum pendidikan) perguruan tinggi dewasa ini adalah membangun citra yang baik di mata *stakeholder* dan lembaga mitra (investor), mengingat sifat-sifat ambivalensi (mendua) yang masih mewarnai manajemen PT, sehingga hal yang mendasar yang harus diciptakan adalah bagaimana suatu PT mengembangkan kode etika.

Dalam situasi globalisasi dan tantangan liberalisasi pendidikan, serta perekonomian bangsa yang masih berat, PT dituntut kemandirian, lebih profesional secara akademik maupun non akademik, melembagakan *good corporate governance* serta menjunjung tinggi etika korporasi (*corporate ethics*). Berbagai friksi (sorotan) yang dilakukan civitas akademika, anggota masyarakat, serta *stakeholders* terhadap suatu PT sebenarnya tidak terlepas dari sistem nilai dan moralitas yang harus diantisipasi dalam etika korporasi. Tanpa adanya kepekaan (*sense of crisis*) dari jajaran manajemen PT, tentunya kondisi tersebut tidak akan cepat terselesaikan dan tidak akan dilirik oleh para lembaga mitra (investor).

D. Memahami *Learning Organization*

Dinamika kehidupan berjalan semakin kompleks dengan tantangan dan permasalahan yang dihadapi di masa datang cenderung suatu lingkungan yang bersifat *dynamic complexity*, yang bercirikan (Senge, 1996):

- a. kondisi atau keadaan dalam hubungan sebab akibat bersifat tidak kentara, dan pengaruh berbagai intervensi bersifat tidak tampak jelas

- b. kondisi yang mana tindakan yang sama memiliki pengaruh yang berbeda dalam jangka pendek dan panjang
- c. kKondisi yang mana suatu tindakan mempunyai satu konsekuensi di satu pihak, dan memiliki konsekuensi yang sama sekali berbeda di bagian lain dari suatu sistem
- d. kKondisi yang mana intervensi sering menghasilkan konsekuensi yang tidak kentara

Dalam kondisi turbulensi seperti itu, maka sistem yang demikian tidak dapat lagi diatasi dengan paradigma lama. Permasalahan baru yang muncul tidak dapat diselesaikan dengan menggunakan struktur yang sama, atau pola pikir, atau pengetahuan yang telah dikerjakan pada waktu lampau. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Albert Einstein, bahwa *problem can be solved from the same consciousness that created it; we must learn to see the world anew*. Organisasi yang tidak mampu berubah atau beradaptasi dapat diibaratkan seperti dinosaurus yang akhirnya mengalami kepunahan. Untuk dapat beradaptasi maka organisasi harus melakukan *learning*. Peter Drucker (1997) mengungkapkan, *the greatest danger in times of turbulence is not itself, but it is danger if you still act with your yesterday logic*. Turbulensi memang berbahaya, akan tetapi yang lebih berbahaya adalah apabila masih memakai logika berpikir masa lalu, sehingga yang harus diubah adalah pola pikir atau paradigma berpikir.

Menurut Berger (1994) sejumlah pemacu yang mendorong terjadinya suatu perubahan adalah:

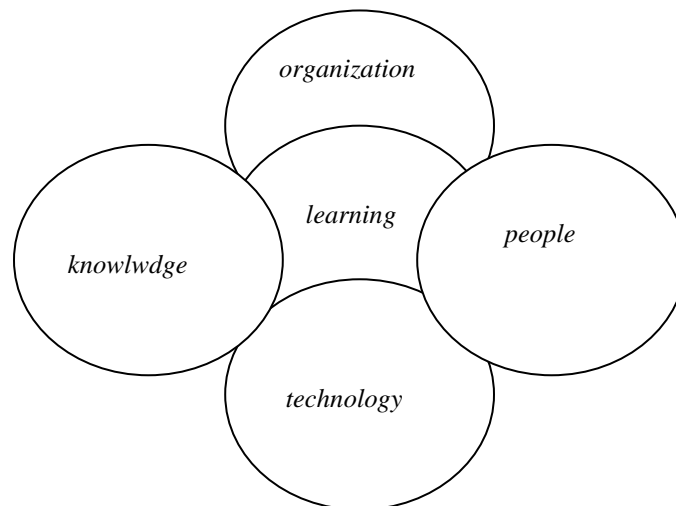
- a. proses terbentuknya globalisasi industri dan pasar yang ditandai dengan munculnya sejumlah perusahaan yang sudah memiliki karakter *multinational company*.
- b. proses terjadinya lompatan kemajuan dalam bidang teknologi, yang dicirikan adanya sejumlah barang yang mempunyai karakter PLC (*product life cycle*) merupakan suatu produk barang yang sering mengalami perkembangan.
- c. proses transformasi dalam bidang industri, yang disebabkan salah satu kunci kekuatan perubahan dalam bidang industri adalah adanya perbedaan sejumlah besar tujuan yang dicanangkan dalam bidang industri.
- d. proses pergeseran *sosiodemographic*, yang dicirikan adanya suatu pertumbuhan penduduk yang stabil pada suatu negara berkembang serta meningkatnya standar hidup penduduk tersebut.

e. proses perubahan kebijakan dalam suatu pemerintahan, yang terkait erat dengan kebijakan regulasi dan deregulasi.

Pada dasarnya pentingnya organisasi melakukan *learning* sebagaimana dikemukakan Senge (1996) adalah disebabkan: (1) *to this problem come from yesterday solution*; (2) *the harder you push, the harder the system pushed back*; (3) *behavior growth better before it grows worst*; (4) *the easy way out usually lead back in*; (5) *the cure can be worst then deases*; (6) *flaster is slower*; (7) *cause & effect are not closely realted in time and space*; and (8) *small changes can produce big result, but the area of highest leverage are often the least obvious*.

Selanjutnya Senge mengemukakan, *learning organization* adalah: (1) *where people continually expend their capacity to create the result they truly desire*; (2) *where new expansive pattern of thinking are nurture*; (3) *where collective aspiration is set free*; and (4) *where people are continually learning how to learn together*. Sebuah organisasi pembelajaran menurut Marquardt (1996) didefinisikan sebagai organisasi yang melakukan pembelajaran secara sungguh-sungguh dan secara kolektif, dan selanjutnya merubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuannya dengan lebih baik untuk kesuksesan organisasi.

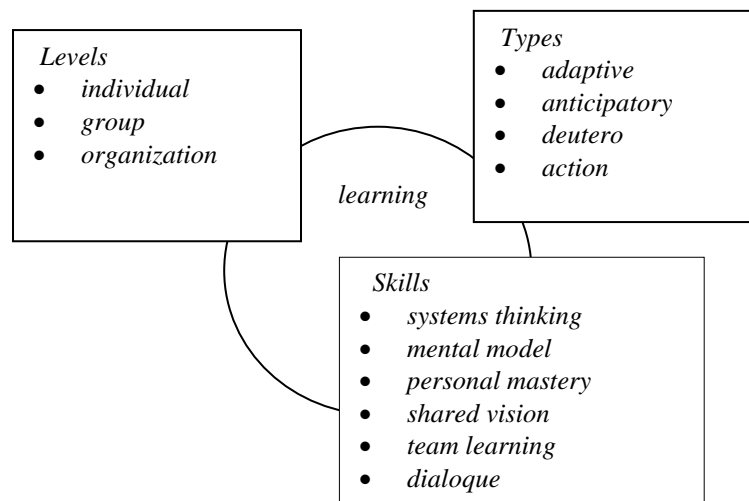
Model organisasi pembelajaran, menurut Marquardt memiliki karakteristik yang terdiri dari 5 (lima) bagian subsistem yang saling terkait dan mendukung satu dengan lainnya, yaitu *learning*, *organization*, *people*, *knowledge*, dan *technology* yang digambarkan dalam *systems learning organization model*, seperti model berikut.



Organisasi yang hidup digambarkan sebagai organisasi yang terus menerus mau mentransformasikan dirinya untuk lebih baik dalam mengelola *knowledge* dengan menggunakan *techology*, *people empowering* (pemberdayaan), *learning* (pembelajaran) untuk beradaptasi dan sukses dalam menghadapi lingkungan yang berubah. Selanjutnya Marquardt mengemukakan, subsistem *learning* mengacu kepada tiga aspek yaitu level pembelajaran, tipe pembelajaran yang krusial dalam organisasi pembelajaran dan *skill* pembelajaran, yang digambarkan dalam subsistem *learning*.

Pada aspek *skill*, Senge (1996) mengemukakan mengenai seni dan praktek dalam organisasi pembelajaran mencakup 5 (lima) disiplin yaitu *systems thinking*, *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, dan *team learning*, yang kemudian oleh Marquardt (1996) menambahkan satu kemampuan yang harus dimiliki yaitu *dialogue*.

Susistem *learning* yang dikemukakan Marquardt dapat digambarkan berikut:



Suatu organisasi pembelajaran pada hakekatnya adalah organisasi yang memiliki iklim yang memungkinkan tiap anggota didorong untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya, memperluas dan memperkaya budaya bekerja di lingkungan kerja serta menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat dari kebijaksanaan kerja demi terjadinya transformasi berkelanjutan demi kesempurnaan (Mabey dan Iles, 1994).

Organisasi pembelajar memerlukan anggota yang memiliki kompetensi dan kesadaran akan perlunya perubahan terus menerus pada pola pikir ke arah perbaikan

hasil kerja dan interaksi dalam organisasi. Perspektif tiap individu terhadap perlunya pendekatan yang didasarkan pada kompetensi perlu dipersamakan agar organisasi dapat mengarahkan diri sesuai dengan upaya untuk terus meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagai respon terhadap pendorong-pendorong perubahan, maka organisasi harus belajar dengan menata ulang mengenai cara berpikir, pengelolaan, dan operasinya. Kesadaran pembelajaran individu belumlah cukup bagi sebuah organisasi agar dapat bersaing, masih diperlukan adanya peningkatan kemampuan pembelajaran seluruh organisasi agar tetap dapat sukses di dalam situasi lingkungan yang sangat cepat berubah.

Keadaan seperti di atas merupakan alasan perlunya *global learning organization* (GLO) (Marquardt dan Reynolds, 1994). Menurut mereka, GLO adalah organisasi yang selalu menciptakan iklim agar proses pembelajaran individu dan kelompok dapat mengalami percepatan. Selain itu, GLO juga selalu mendidik pekerjanya mengenai proses berpikir kritis untuk dapat tahu lebih jauh tentang apa yang dilakukan organisasi dan mengapa dilakukan.

Sementara menurut Linda Moris (dalam Marquardt dan Reynolds, 1994) mengatakan bahwa GLO adalah suatu organisasi yang memiliki ciri khas antara lain: (a) memiliki visi yang jelas; (b) selalu berpikir secara sistem; (c) selalu mengalami transformasi dan perkembangan; (d) memiliki fokus ke arah pengembangan kreativitas; dan (d) selalu mengkaitkan pengembangan individu SDM dengan pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasional mencakup 11 (sebelas) elemen yang dapat mendukung (Marquardt dan Reynolds, 1994) yaitu:

- a. visi yang menantang dan merasa menjadi milik bersama merupakan penentu keberhasilan organisasi yang melakukan pembelajaran untuk menglobal.
- b. struktur organisasi yang tepat guna yang dapat mendorong pembelajarn suatu organisasi.
- c. kultur pembelajaran dalam organisasi yang memberikan iklim yang mendorong terjadinya pembelajaran.
- d. pemberdayaan dengan berusaha mengurangi ketergantungan pada atasan dan mendorong tanggung jawab karyawan yang mampu belajar menyelesaikan masalah dan berkreasi mengembangkan dirinya.

- e. mengamati lingkungan atau perubahan lingkungan organisasi sangat penting untuk mempersiapkan diri agar dapat menyelesaikan masalah secara antisipatif dan proaktif.
- f. kreasi pengetahuan dan penyebarluasannya yang bukan bersumber dari luar tetapi juga dari dalam individu dan organisasi.
- g. teknologi pembelajaran yang dipergunakan untuk memperdalam dan menyimpan serta menciptakan pengetahuan.
- h. kualitas jasa dan barang yang dihasilkan organisasi merupakan elemen pembelajaran organisasi dalam globalisasi.
- i. strategi pembelajaran harus ada dan berkesinambungan dan dintegrasikan dengan kerja nyata.
- j. lingkungan yang mendukung dengan menciptakan iklim yang lebih baik agar individu menjadi produktif dengan: pengembangan SDM yang optimal, dihargai martabat manusia, toleransi terhadap beda pendapat, autonom dan pemerataan/keadilan, dan menusiawi serta demokratis.

Perguruan tinggi (organisasi) yang berkualitas adalah yang dapat mengantisipasi perubahan baik sebagai individu maupun dalam organisasi yang mampu berubah. Perguruan tinggi yang mampu berubah, harus mengenal perubahan sebagai suatu elemen pemandangan yang konstan, dan perubahan itu menjadikan organisasi stabil mampu mengikuti perkembangan. Mereka memandang perubahan sebagai kesempatan atau peluang, bukan sebagai ancaman. Mereka melakukan perubahan untuk keunggulan PT, yang secara aktif dan sengaja menciptakan perubahan untuk memperoleh kesempatan, lalu mempergunakan kesempatan pada perubahan tersebut.

Mengenai hambatan ketidakmampuan organisasi dalam pembelajaran menurut Senge (1996) adalah adanya sikap: (a) *I am my position*; (b) *the enemy is out there*; (c) *the illusion of taking change*; (d) *the fixation on events*; (e) *the parable of boiled frog*; (f) *the delusion of learning from experience*; and (g) *the myth of the management team*.

Pada akhirnya keberhasilan organisasi untuk menerapkan *organizational knowledge creation* di dalam *learning organization* sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuan organisasi dalam menerapkan proses pembelajaran (*learning process*) pada organisasinya, karena melalui *learning organization*, suatu organisasi akan secara terus

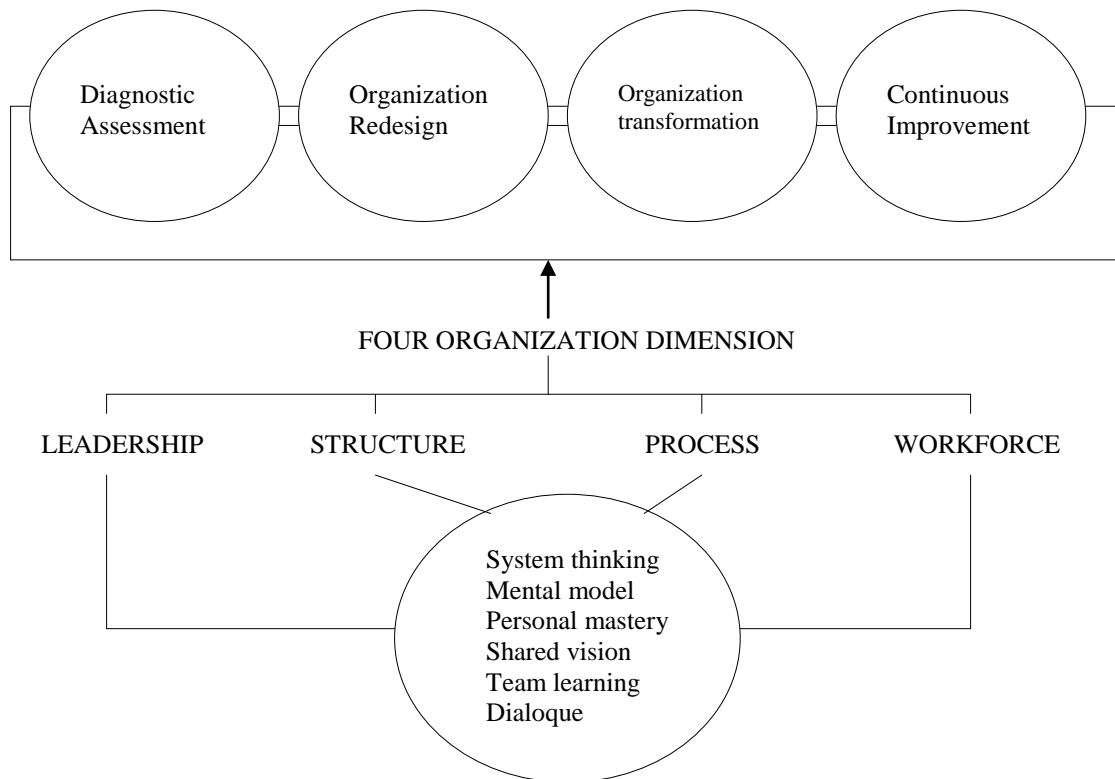
menerus mengikuti perkembangan yang ada dan memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan.

E. Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi

Menelaah kembali mengenai manajemen pola baru dalam badan hukum pendidikan (privatisasi) perguruan tinggi sebagaimana telah dibahas di atas, maka manajemen pola privatisasi PT dapat ditelaah dengan menggunakan *learning organization* sebagai strategi manajemen inovasi dengan menggabungkan beberapa konsep seperti yang telah dijelaskan.

Untuk menelaah manajemen inovasi PT, maka terlebih dahulu adalah melihat PT dengan analisis *organization context* yang mencakup *beliefs*, *work process*, dan *drivers*. Analisis ini digunakan untuk lebih mengetahui dalam *diagnostic assessment* dari PT.

Strategi manajemen inovasi perguruan tinggi dalam *learning organization* dapat digambarkan sebagai berikut:



Strategi inovasi PT dimulai dengan *diagnostic assessment*, yang kemudian hasilnya adalah *organization redesign*. Selanjutnya adalah *organization transformation*, untuk kemudian menghasilkan *continuous improvement*, yang selanjutnya akan kembali menuju proses yang berulang. Proses tersebut dipengaruhi oleh *organization dimension* berupa *leadership, structure, process*, dan *workforce* yang dipengaruhi oleh dimensi pembelajaran yang berupa *systems thinking, mental model, personal mastery, shared vision, team learning*, dan *dialogue*.

1. Diagnostic Assessment

Untuk inovasi PT, maka strategi yang terlebih dahulu diterapkan adalah *diagnostic assessment* dengan *rethinking about beliefs* yang dimaksudkan untuk mengetahui *organization context* yang mencakup mengenai *beliefs, work process*, dan *drivers*.

Strategi inovasi mendasar PT adalah memperbaiki kondisi internal PT bersangkutan sebelum benar-benar melaksanakan privatisasi PT. Tantangan yang utama dari PT adalah membangun citra lembaga agar lebih profesional, melembagakan *good corporate governance* serta menjunjung tinggi *corporate ethics*.

Redesign assessment adalah melihat perilaku yang mencakup mengenai:

- a. *beliefs* dari PT yang selama ini berjalan ditandai dengan kinerja yang stagnan, kurang profesional, serta *corporate governance* yang kurang baik, yang mencakup mengenai: (a) *beliefs* PT terhadap civitas akademika; (b) *beliefs* civitas akademika terhadap PT; (c) *beliefs* dari produk (barang dan jasa) yang dihasilkan PT; (d) *beliefs* dari *customer* (pelanggan) terhadap PT
- b. *work process*, yang dimaksudkan adalah memperbaiki proses kerja di dalam PT yang selama ini berjalan belum profesional
- c. *Drivers*, merupakan pemicu untuk berubah, yaitu siapa dan apa sebabnya. Strategi *drivers* dengan melihat apakah perubahan privatisasi di PT dilakukan karena adanya pengaruh dari luar atau karena sikap proaktif dari dalam PT dan melihat adanya peluang.

2. Organization Redesign

Setelah PT dilakukan *diagnostic assessment* dengan melihat perilaku yang selama ini terjadi di dalam PT, serta melihat tantangan yang dihadapi, maka strategi reformasi berikutnya adalah *organization redesign* atau mengkaji ulang PT bersangkutan.

Menghadapi ketidakpastian lingkungan (globalisasi) dan turbulensi, maka PT harus mendesign kembali strateginya selama ini. Paradigma lama yang digunakan harus dirubah dengan paradigma *learning organization*. Badan hukum pendidikan (dalam konteks privatisasi) adalah sebagai strategi dalam upaya inovasi *performance* PT dalam menghadapi globalisasi (khususnya liberalisasi pendidikan). Privatisasi berarti PT harus tetap berorientasi menjadi *non profit oriented* dengan kurang adanya intervensi pemerintah, walaupun menjadi kelemahan karena semuanya berjalan berdasarkan *market mechanism*.

3. *Organization Transformation*

Strategi inovasi selanjutnya adalah *organization transformation* yaitu proses mentransformasi organisasi menuju perubahan yang dilakukan yang dampaknya merupakan peningkatan *performance*. Fokus pada transformasi organisasi di PT adalah individu pembelajar yang lebih dituntut pada kemampuan melakukan sistem dan menemukan metode dalam pelaksanaan tugas agar organisasi berjalan efisien.

4. *Continuous Improvement*

Strategi terakhir dari inovasi PT adalah *continuous improvement* yang berarti bahwa transformasi organisasi yang telah dijalankan harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. *Continuous improvement* mencakup mengenai *corporate culture* dan *business strategy*, serta inovasi yang dilakukan PT secara berkelanjutan.

Tahapan strategi inovasi PT dari *diagnostic assessment*, *organization redesign*, *organization transformation* sampai *continuous improvement* dipengaruhi oleh dimensi organisasi yaitu *leadership*, *structure*, *process*, dan *workforce*. Dimensi organisasi ini dalam pembelajarannya dipengaruhi oleh *systems thinking*, *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *dialogue*.

1. *Leadership*

Merupakan dimensi kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja PT. Kepemimpinan sangat ditentukan oleh individu bersangkutan dan lingkungan tempat kerja, sehingga gaya kepemimpinan juga akan berbeda dalam penerapannya. Individu yang pembelajar akan menjadikan kepemimpinan menjadi *learning leadership* yang akan menjadikan lembaga PT menjadi lebih profesional.

2. *Structure*

Struktur merupakan gambaran dari PT bersangkutan yang berkaitan dengan struktur organisasi. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian (globalisasi dan liberalisasi pendidikan), maka merubah struktur lebih mempunyai dampak yang luas daripada merubah sistem dalam lembaga PT. Struktur PT yang diharapkan adalah yang sederhana, efektif dan efisien, serta mampu merespon lingkungan.

3. *Process*

Proses dimaksudkan adalah proses yang dilakukan oleh lembaga PT dalam upaya privatisasi PT. Proses privatisasi (melalui konsep badan hukum pendidikan) harus transparan dan jelas maksudnya, sehingga citra PT akan terbangun dengan proses organisasi yang profesional dan senantiasa menjadi organisasi pembelajar.

4. *Workforce*

Sumber daya manusia yang handal merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh organisasi PT dalam upaya badan hukum pendidikan (privatisasi). Sumber daya manusia berkaitan dengan individu pembelajar yang senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Dengan adanya individu yang pembelajar akan menjadikan organisasi menjadi organisasi pembelajar yang bersikap proaktif dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian.

F. Penutup

Strategi manajemen inovasi perguruan tinggi seperti yang telah diuraikan di atas merupakan suatu strategi antisipatif dan proaktif yang dapat dilakukan PT dalam upaya privatisasi (mengacu pada konsep badan hukum pendidikan) pada PT. Strategi inovasi di atas mencakup dimensi yang berkaitan dengan organisasi pembelajar yang merupakan proses yang berkelanjutan dalam upaya terus berkembang dan menciptakan inovasi dalam merespon lingkungan. Dengan strategi inovasi PT dalam upaya badan hukum pendidikan (privatisasi), maka diharapkan citra PT dapat diperbaiki dengan menerapkan etika korporasi (*corporate ethics*), sehingga *performance* PT dapat meningkat di mata *stakeholder* dan lembaga mitra (investor). Harapannya, PT menjadi lebih profesional dalam bidang akademik dan non akademik dalam menghadapi liberalisasi pendidikan.

Daftar Pustaka

- Berger, Lance A. and Skora, Martin J. (1994). *The Change Management Handbook - A Road Map to Corporate Transformation*. Chicago-London-Singapore: Irwin Professional Publishing.
- Drucker, Peter F. (1997). *Manajemen di tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mabey, Christopher and Iles, Paul. (1994). *Managing Learning*. London:
- Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization – A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw Hill.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford New York: Oxford University Press.
- Senge, Peter M. (1996). *The Fifth Discipline - The Art & Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- Soemantri, Diby. (2000). *Privatisasi BUMN dan Etika Korporasi*, dalam Republika Tanggal 19 Juni 2000.
- Tushman, Michael L. and O'Reilly III, Charles A. (1997). *Winning Through Innovation – A Practical Guide to Leading Orgaizational Change and Renewal*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.