

## PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN SUMBERDAYA IKIP MENUJU UNIVERSITAS

Oleh:  
Suparno

### Abstrak

Proses perubahan IKIP menjadi Universitas, akan membawa pengaruh langsung terhadap kinerja (*performans*) lembaga bersangkutan dalam beberapa aspek sentral, yakni: organisasi kelembagaan, pengembangan sumber daya dan jasa pelayanan. Ketiga aspek tersebut akan menjadi pilar utama dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Pengembangan struktur organisasi dan mekanisme kerja, yang didukung dengan sumber daya yang handal pada gilirannya akan melahirkan kinerja dan jasa pelayanan yang baik, yang selama ini dibutuhkan oleh masyarakat. Sumber yang selama ini ada pada IKIP, dapat dioptimalisasikan pendaugaannya sesuai dengan kebutuhan dalam suatu universitas. Pada umumnya, ada tiga unsur penting yang menjadi perhatian utama dalam suatu lembaga, yaitu: efektivitas, efisiensi dan jasa pelayanan.

Selama ini tata kerja dan sumber daya yang ada pada IKIP telah terkondisikan dalam warna yang spesifik yaitu kependidikan, yang tidak mungkin dengan serta merta dalam waktu yang singkat dapat diaplikasikan dalam suatu Universitas. Oleh karena itu, pengembangan organisasi dan sumber daya manusia menjadi fokus perhatian yang menarik untuk dikaji.

### A. Pendahuluan

Sebagai tanggapan positif terhadap proses perluasan mandat IKIP menjadi Universitas, dalam satu sisi dapat dipandang sebagai upaya yang strategis dan realistis dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi dewasa ini. Perubahan ini sudah tentu didasarkan pada pemikiran yang sungguh-sungguh disertai niat yang positif, dengan melihat beberapa fenomena yang ada, yaitu: (1) beberapa tahun terakhir ini animo memasuki LPTK menunjukkan gejala penurunan, (2) kebutuhan akan tenaga kependidikan yang tidak seimbang dengan jumlah keluaran LPTK, sebagai lembaga penyelenggara pendidikan prajabatan.

Fenomena di atas tidak dapat dibiarkan begitu saja dalam mengantisipasi kebutuhan dalam perubahan masyarakat di masa mendatang. Banyak hal perlu dipikirkan oleh IKIP dalam menghadapi perubahan ini, setidaknya harus dilihat dari unsur-unsur pendukung organisasi yang adaptif, yang menurut Hidayat (1986: 88) memiliki empat unsur pokok, yakni: (1) berorientasi pada kebutuhan pemakai jasa, (2) bersifat kreatif dan inovatif, (3) menganggap sumber daya manusia sebagai "long term fixed assets", dan (4) kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempersatukan berbagai

kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menumbuhkan sinergisme. Dua variabel yang disebut pertama bersifat eksternal, sedangkan yang dua lagi internal.

Di dalam organisasi perguruan tinggi, unsur-unsur pemakai jasa adalah para mahasiswa dan masyarakat. Unsur-unsur sumber daya manusia yang merupakan aset jangka panjang adalah dosen dan para karyawan. Unsur-unsur tersebut saling mendukung dalam suatu sinergi demi kelancaran pelaksanaan dharma yang mesti diemban oleh lembaga pendidikan tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia yang ada, terutama dalam aspek pengetahuan, keterampilan dan teknologi serta produktivitas kerja yang selama ini ditampilkan oleh IKIP akan memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan lembaga. Pemetaan keahlian tenaga edukatif, yang ditindaklanjuti dengan pengembangan spesifikasi ilmu nonkependidikan akan menambah daya saing lembaga.

Artikel ini difokuskan pada cara melakukan pengembangan organisasi dan sumber daya manusia itu dalam konteks perluasan mandat IKIP menuju universitas. Di samping itu juga melihat daya dukung yang memungkinkan kelancaran proses perubahan tersebut.

## **B. Pengembangan Organisasi**

Meskipun secara organisatoris, unsur organisasi kelembagaan IKIP dan Universitas adalah sama, sebagaimana tersurat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990; namun mekanisme dan tata kerja organisasi kelembagaan universitas sudah tentu berbeda dengan institut, sebab karakteristiknya juga berbeda. Institut menyelenggarakan program studi dalam disiplin ilmu yang sejenis, sementara itu universitas menyelenggarakan program studi dalam berbagai disiplin ilmu pengetahuan. Perbedaan karakteristik ini dapat dijadikan referensi dalam melakukan analisis kebutuhan organisasional dan tata kerja IKIP yang akan berkembang menjadi universitas.

Keragaman struktur organisasi dan sistem administrasi dalam setiap perguruan tinggi memang tidak perlu dihindari, mengingat pertumbuhan dan perkembangan masing-masing lembaga juga berbeda. Demikian juga mengenai aspirasi dan kinerjanya yang diwarnai keanekaragaman kemauan dan daya dukung dari masing-masing lembaga. Meskipun sejak awalnya, pendirian universitas/institut sama-sama dilandasi oleh Undang-undang Nomor 22 Tahun 1961, yaitu undang-undang tentang perguruan tinggi; namun dalam perjalanan berikutnya, telah lahir berbagai universitas dan institut yang baru dengan aneka misi yang diembannya.

Sesuai dengan perjalanan waktu dan kebutuhan masyarakat pada "millenium" baru yang akan segera dimasuki, sudah sewajarnya apabila

lembaga LPTK semacam IKIP berupaya mengembangkan dirinya menjadi universitas. Sebagaimana Surat Dirjen Dikti Nomor 917/D/T/97, tanggal 17 April 1997 tentang Perluasan Mandat IKIP memiliki dua titik tolak, yaitu (1) menghasilkan guru yang baik untuk sistem sekolah di Indonesia, dan (2) menghasilkan lulusan yang mampu memasuki pasar kerja dengan landasan perilaku (pengetahuan, keterampilan dan sikap) untuk berkarya dalam profesi non-guru. Di sini jelas, bahwasanya universitas hasil pengembangan IKIP ini masih tetap mendidik calon guru, di samping calon tenaga nonkependidikan.

Dalam kaitan ini harus disadari bahwa sistem organisasi universitas yang baru nantinya akan membutuhkan manajemen pengelolaan yang dibutuhkan universitas pada umumnya. Untuk itu pengembangan organisasi (PO) merupakan konsentrasi prioritas yang sangat mendukung terjadinya perubahan tersebut.

Suatu pandangan sistematis mengenai organisasi, menurut Pareek (1991: 267-269) mencakup berbagai aspek dinamika organisasi yang bersentuhan dengan lingkungan; sistem-sistem yang stabil dalam organisasi; hubungan antarkelembagaan, yaitu hubungan kerjasama dan kerjasama antarberbagai kelompok di dalam organisasi. Hubungan antarpribadi, ialah hubungan kerjasama antarberbagai anggota dalam suatu kelompok. Untuk itu pengembangan organisasi bertujuan mengoperasionalkan berbagai unsur. Berkaitan dengan perluasan mandat IKIP, beberapa unsur dimaksud mencakup :

**a. Orang**

Orang merupakan unsur sentral dalam pengembangan organisasi. Meskipun tujuan PO adalah mengadakan perubahan dalam organisasi, individu (dosen dan karyawan) yang bekerjasama dalam kelembagaan IKIP merupakan wahana sekaligus tujuan yang terpenting dalam perubahan. Pembinaan kesadaran dan penerimaan diri personal merupakan target utama kerjasama dalam kelembagaan, terutama peningkatan motivasi dan membantu mereka menentukan tujuan-tujuan yang realistis dan menantang.

**b. Hubungan antarpribadi**

Kecakapan individu dosen dan karyawan dalam bekerjasama secara efektif tergantung dari efektivitas hubungan antarpribadi mereka. PO berupaya memupuk komunikasi dan kecakapan hubungan antarpribadi individu yang bekerja dalam organisasi kelembagaan.

**c. Kelompok**

Dengan mengembangkan kelompok-kelompok tugas atau keahlian yang ada pada IKIP, PO berusaha membangun mekanisme perbaikan terus-menerus dalam organisasi. Mekanisme itu dapat membantu organisasi IKIP dalam membangun kemampuannya menuju universitas.

**d. Hubungan antarkelompok**

Mengenai persentuhan antara berbagai tim dan kelompok dalam organisasi kelembagaan IKIP, PO bertujuan mengembangkan tim untuk menjembatani kesenjangan dan membangun kerjasama untuk mencapai tujuan perorangan dan organisasi dalam pengembangan mandat IKIP.

**e. Organisasi**

Organisasi adalah kesatuan stabil yang menggunakan orang per-orangan dan berbagai kelompok untuk mencapai tujuan. PO membantu seluruh organisasi kelembagaan dalam menentukan tujuan itu.

**f. Persentuhan dengan lingkungan**

PO menanggulangi masalah kemampuan organisasi kelembagaan yang ada untuk mengadakan transaksi dengan lingkungan melalui perilaku adaptif dan pro-aktif. Perubahan lingkungan kependidikan (IKIP) menjadi universitas, akan menuntut perubahan-perubahan tertentu di dalam organisasi kelembagaan, sehingga dapat meneruskan transaksi yang efektif dengan lingkungan itu.

Keberhasilan pengembangan organisasi IKIP menjadi universitas, tergantung pula pada terpenuhinya persyaratan seperti: keikatan para pimpinan, mata rantai penghubung yang kuat, serta kesediaan dan sumber daya yang ada.

**1. Tahap-tahap Pengembangan Organisasi**

Berkenaan dengan perluasan mandat IKIP menuju universitas, ada beberapa tahapan PO yang bisa dilakukan. Dengan mengaplikasikan konsep yang dikemukakan Pareek (1991: 271-275), maka PO IKIP dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu:

- a. Masuk dalam organisasi, di sini diperlukan adanya konsultan yang dimasukkan dalam lembaga IKIP. Ia dapat dipanggil untuk masalah-masalah khusus, atau membicarakan kemungkinan pengembangan organisasi kelembagaan. Tahapan yang dilakukan di sini adalah (1) informasi pendahuluan, (2) mewawancarai orang kunci, (3) pandangan sekilas tentang proses konversi, dan (4) presentasi tentang ancangan berikutnya.
- b. Identifikasi masalah, yang dapat dilakukan melalui wawancara dengan berbagai pejabat, dosen dan karyawan, pengumpulan data, diagnosis, perencanaan pengembangan dan strateginya.
- c. Campur tangan khusus, yang mencakup pembentukan tim pengembang dan secara bersama-sama melakukan campur tangan.

- d. Pengembangan sumber daya intern, yang dimulai dengan identifikasi sumber daya yang ada pada IKIP untuk selanjutnya dikembangkan kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan kebutuhan PO.

## 2. Unsur-unsur Organisasi Universitas/Institut

Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990, bahwa unsur organisasi universitas meliputi: (1) unsur pimpinan, Rektor dan Pembantu Rektor, (2) senat universitas/institut, (3) unsur pelaksana akademik: fakultas, lembaga penelitian dan lembaga pengabdian kepada masyarakat, (4) unsur pelaksana administrasi, biro dan unsur penunjang, unit pelaksana teknis. Secara umum unsur-unsur yang diperlukan universitas juga telah ada pada IKIP. Namun keberadaan dari masing-masing unsur tersebut perlu ditinjau kembali dan dikembangkan.

Unsur pimpinan dan senat, yang selama ini ada pada IKIP dapat dikembangkan wawasan dan integritasnya secara lebih luas, dalam skala universitas yang memiliki karakteristik berbeda dengan IKIP. Adaptasi tugas dengan situasi yang baru menjadikan aplikasi pelaksanaan aktivitasnya dalam keseharian akan membutuhkan pemikiran dan kinerja yang lebih serius. Unsur pelaksana akademik akan menjadi titik sentral dalam pengembangan IKIP menjadi universitas. Hubungan antara Pembantu Rektor dan Kepala Biro yang bersifat koordinatif dapat dioptimalkan. Kepala Biro memiliki bawahan, sedang Pembantu Rektor tidak memilikinya.

Tugas Kepala Biro sejalan dengan tugas Pembantu Rektor II secara umum meliputi : perencanaan pengelolaan anggaran, pembinaan kepegawaian, pengelolaan perlengkapan, pengawasan kerumahtanggaan dan pemeliharaan ketertiban, penyusunan ketatausahaan, penyelenggaraan hubungan masyarakat dan pengelolaan data yang menyangkut bidang administrasi (Widjaja, 1986 : 99). Kaitan antara Pembantu Rektor II dan Kepala Biro Administrasi Umum adalah bidang administrasi umum dan keuangan, yang sudah barang tentu membutuhkan saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

Keberadaan fakultas yang ada sekarang, kurang memadai lagi untuk mewadahi kebutuhan suatu organisasi universitas. Fakultas mengkoordinasikan jurusan-jurusan dalam berbagai program studi kependidikan dan nonkependidikan, yang berbeda pendekatannya dari yang ada pada IKIP. Demikian pula dengan lembaga penelitian yang telah membuka berbagai pusat kajian, merupakan rintisan yang menarik untuk mengantisipasi kebutuhan suatu universitas. Dari tujuh pusat kajian yang ada pada IKIP (Yogyakarta) selama ini, masih mungkin untuk dikembangkan dengan pusat-pusat kajian yang lain. Demikian pula dengan lembaga pengabdian kepada masyarakat, yang dapat dikembangkan dalam bentuk dan cakupannya, serta kerjasamanya dengan unsur-unsur yang lain, terutama dengan lembaga penelitian.

### C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada sumber daya manusia terdapat faktor-faktor pengetahuan, keterampilan dan lingkungan yang berbeda, terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas suatu lembaga. Oleh karena itu seorang tenaga dosen atau karyawan dalam suatu lembaga IKIP mesti ditingkatkan lagi pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi lembaga yang baru. Sebagaimana diingatkan oleh Alisjahbana (1989: 363), bahwa betapa pentingnya mutu dosen-dosen universitas, dan mutu tiap-tiap dosen itu mesti maju terus, mencapai Sarjana Strata III pun belum berupa titik akhir, ia mesti belajar menyelidiki dan berfikir terus mengejar derajat profesor-profesor di luar negeri.

Selain itu operasional kegiatan di universitas akan memerlukan daya dukung dari berbagai jenis sumber daya; selain dosen juga tenaga-tenaga administrasi, laboran, pustakawan dan teknisi yang memadai dalam melaksanakan program-programnya. Sementara tenaga-tenaga yang ada pada IKIP selama ini belum memadai untuk memenuhi kebutuhan suatu universitas. Unsur pelaksana akademik akan menjadi ujung tombak kegiatan dalam universitas. Daya dukung dan kerjasama dari sumber daya lainnya akan menambah kelancaran pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pengembangan sumber daya, utamanya tenaga akademik akan membawa pengaruh terhadap perubahan IPTEK dan segi kehidupan lainnya.

Dari Laporan Rektor (1996) disebutkan, bahwa dari 827 orang dosen IKIP Yogyakarta, baru 32,16% yang berkualifikasi S-2 dan S-3, dengan rincian 19,17% berkualifikasi S-3 serta 80,83% berkualifikasi S-2, tidak disebutkan berapa dosen yang mengambil ilmu nonkependidikan dan berapa pula yang kependidikan. Jumlah yang ada tersebut, tentu belum termasuk mereka yang sedang menyelesaikan studi S-2 dan S-3, baik di dalam maupun di luar negeri.

Pemetaan tentang keberadaan kemampuan sumber daya yang ada akan membantu IKIP menentukan langkah menuju universitas. Pengembangan selanjutnya akan dapat dilakukan melalui (1) identifikasi jumlah dan keahlian tenaga yang selama ini ada, (2) memprediksikan tenaga yang dibutuhkan dalam suatu universitas, dan (3) meningkatkan kualifikasi dan penyediaan fasilitas yang diperlukan untuk itu.

Di samping itu, peningkatan produktivitas kerja dari sumber daya yang ada sangat penting untuk diperhatikan dan menurut Hidayat (1986: 96) tidak dapat diukur secara empiris tetapi lebih berorientasi pada kegiatan (activity) dan pertanggungjawaban (accountability). Jikalau terlalu sedikit yang berorientasi pada "hasil" dan "kualitas" maka lambat-laun dalam proses rutinitas dapat terjangkit budaya "counter productive".

#### **D. Penutup**

Tulisan ini mencoba membahas pengembangan organisasi dan sumber daya yang ada pada IKIP sehingga mampu berfungsi sebagai universitas, lebih dari sekedar mandat yang telah diperolehnya saat ini. Pengembangan organisasi menjadi penting mengingat IKIP sebagai organisasi lembaga pemerintah berkewajiban untuk meningkatkan jasa pelayanannya dalam kapasitasnya sebagai Perguruan Tinggi.

Pengembangan organisasi ini dapat dilakukan dengan melibatkan tenaga konsultan dari luar untuk merancang program-program yang baru, dengan terlebih dahulu melihat kondisi yang ada. Hal ini terutama terkait dengan masalah pengembangan individu dan kerjasama antarindividu dalam suatu organisasi.

Unsur pelaksana akademik, seperti fakultas, lembaga penelitian dan pusat pengabdian kepada masyarakat akan berkembang sesuai dengan kebutuhan universitas, apabila daya dukung sumber dayanya telah memadai. Pemetaan sumber daya yang ada dalam kualifikasi dan keahlian akan mempermudah di dalam mengantisipasi kapasitas IKIP dalam mengemban tugas sebagai suatu universitas, dan produktivitas kerja yang berorientasi pada hasil serta pertanggungjawabannya, baik secara akademik maupun administratif. Dengan demikian kinerja IKIP secara umum dapat ditingkatkan menuju universitas.

#### **Daftar Kepustakaan**

- Alisjahbana, S.T., (1989), **Peningkatan Mutu dan Tanggung Jawab Universitas Menghadapi Masa Depan**, Majalah Ilmu dan Budaya, Jakarta: Universitas Nasional.
- Hidayat dan Sucherly, (1986), **Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri**, Majalah Prisma, Jakarta: LP3ES.
- IKIP YOGYAKARTA, (1996), **Laporan Tahunan Rektor pada Dies Natalis XXXII**, Yogyakarta: IKIP Yogyakarta.
- Pareek, Udai, (1991), **Perilaku Organisasi, Pedoman Ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja**, Jakarta: PT Karya Unipress.
- Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pelaksanaannya, (1993), Jakarta: Sinar Grafika.
- Widjaja, A.W., (1986), **Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan**, Jakarta: Akademik Pressindo.