

Dinamika Lembaga Pendidikan Mempertahankan Eksistensi Pada Era Kompetitif

Qori Kartika

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Azhar Diniyyah Jambi
qori.kartika85@gmail.com

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk mengungkapkan dan mempertegas akan pentingnya langkah lembaga pendidikan dalam mempertahankan eksistensi mereka. Masa ini, banyaknya bermunculan lembaga pendidikan baru dengan konsep dan pendekatan baru yang mereka tawarkan. Hal ini, membuat lembaga pendidikan yang lama dihadapkan pada posisi kritis, jika tidak melakukan penyesuaian pada tuntutan lingkungan. Artikel ini menggunakan studi literatur untuk mengkaji permasalahan langkah lembaga pendidikan mempertahankan eksistensi secara mendalam. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa perubahan lingkungan yang demikian cepat tidak lagi dapat diatasi dengan proses perkembangan lembaga yang alamiah dan "mengalir mengikuti arus". Perlu desain pengembangan untuk mewujudkan perubahan yang terencana agar lembaga dapat berkembang ke arah positif dan mampu menghadapi lingkungannya. Namun yang menjadi catatan penting dalam proses pengembangan lembaga, pemenang adalah mereka yang memiliki strategi yang lebih baik. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan dalam proses pengembangan lembaga dituntut ketepatan strategi yang dipilih.

Kata Kunci: Eksistensi, Pengembangan, Lembaga Pendidikan, Strategi Pencapaian

Abstract: This article aims to reveal and reinforce the importance of educational institutions in maintaining their existence. This period, the number of emerging new educational institutions with new concepts and approaches they offer. This makes the old educational institution faced with a critical position, if it does not adapt to the demands of the environment. This article uses a literature study to examine the issues of educational institutional measures to deeply retain existence. The results of the study show that such rapid environmental changes can no longer be overcome by the natural processes of institutional development and "flowing with the flow". It is necessary to design the development to realize planned changes so that the institution can grow in a positive direction and be able to face the environment. However, an important note in the process of institutional development, the winners are those who have a better strategy. Therefore, to achieve the goals in the process of institutional development is required ketepatan selected strategy.

Keywords: Existence, Development, Educational Institution, Achievement Strategy

Latar Belakang

Sebuah organisasi lahir ketika beberapa individu yang terpanggil mengetahui dan kemudian mengambil manfaat dari adanya peluang dalam

menggunakan keahlian dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai, tidak terkecuali lembaga pendidikan. Mereka menaklukkan peluang tersebut dengan mendirikan sebuah lembaga

untuk menghasilkan sesuatu, baik berupa produk atau jasa. Peluang tersebut perlu di-*manage* dan dipelihara dengan baik, jika menginginkan kelangsungan atau *sustainability* dari masa hidup lembaga tersebut.

Keinginan untuk selalu lebih baik dibandingkan pesaing kita terjadi hampir di setiap aspek kehidupan kita. Universitas bersaing dalam mendapatkan mahasiswa dan dosen yang unggul. Perusahaan yang baru berdiri bersaing dalam hal keuangan dan modal manusia. Perusahaan yang sudah lama berdiri bersaing untuk pertumbuhan di masa depan, dan pegawai bersaing untuk kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Dosen di universitas bersaing untuk hibah penelitian dan mahasiswa S1 dan S2 bersaing mendapatkan pekerjaan dan calon mahasiswa S3 bersaing untuk masuk program doktor dan mendapatkan beasiswa.

Dalam hal ini, kasus yang menjadi perhatian besar adalah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang telah berhasil mengatasi keunikan lingkungannya akan mampu menarik sumber daya dalam menghadapi berbagai

permasalahan sebagai upaya mempertahankan pertumbuhan dan daya tahannya. Permasalahan pertama yang dihadapi adalah bertahan dari kerentanan kelahiran lembaga (*organizational birth*) baru dengan konsep baru. Permasalahan lain timbul pada saat lembaga tumbuh, dan ketika lembaga dewasa, permasalahan-permasalahan tersebut harus dikelola untuk menghindari awal kemunduran atau kematian.

Secara ringkas untuk mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan dibutuhkan langkah pengembangan lembaga. Dimana pengembangan lembaga mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi lembaga, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh lembaga. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan lembaga atau mempengaruhi desain lembaga adalah faktor lingkungan eksternal dan internal lembaga.

Dalam proses pencapaian tujuan, lembaga memerlukan suatu pengembangan agar prosesnya dapat berlangsung dengan efisien dan lebih efektif. Pengembangan lembaga merupakan suatu usaha jangka panjang,

bukan usaha jangka pendek, dalam arti pengembangan lembaga adalah suatu usaha terus-menerus atau berkelanjutan dan suatu kesediaan untuk melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Pengembangan lembaga sebagai konsekuensi agar bisa berkembang dan kompetitif, perkembangan dalam lembaga dapat ke arah positif maupun kearah negatif. Perkembangan ke arah positif memberikan kekuatan bagi lembaga untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan. Perkembangan kearah negatif karena hakekat alamiah maupun karena salah pengelolaan yang mengakibatkan kemunduran dan bahkan runtuhnya lembaga. Sedangkan pengembangan yang didesain, dipersiapkan melalui analisa-analisa yang matang akan menghasilkan peluang lebih besar menuju ke arah positif dimana lembaga semakin berkembang, kompetitif dan eksis.

Perubahan lingkungan yang demikian cepat tidak lagi dapat diatasi dengan proses perkembangan lembaga yang alamiah dan "mengalir mengikuti arus". Perlu desain pengembangan untuk mewujudkan perubahan yang terencana sangat dibutuhkan agar lembaga dapat berkembang ke arah

positif dan mampu menghadapi lingkungannya. Arah dan kecepatan perkembangan lembaga sangat ditentukan oleh desain pengembangan lembaga dan keberhasilan proses perubahannya. Untuk itu, dibutuhkan manusia-manusia dengan keahlian untuk mendesain pengembangan lembaga.

Keterlambatan dalam menentukan keputusan untuk melakukan perubahan dan pengembangan lembaga merupakan faktor utama lembaga berkembang ke arah negatif yang menyebabkan terhentinya pertumbuhan lembaga. Hal ini terjadi karena pengelola lembaga tidak bisa menggali dan mendiagnosa permasalahan yang ada dalam internal dan eksternal lembaga, sehingga alasan-alasan yang ada sebagai dasar pengembaganan dan pertumbuhan lembaga tidak teridentifikasi dan dianalisa secara benar. Alasan-alasan dalam pengembangan lembaga perlu ditelaah secara mendalam sehingga dalam pengambilan keputusan akan tepat waktu, tepat langkah dan tepat tindakan. Alasan pengembangan lembaga juga dapat bersifat negatif maupun positif, alasan negatif merupakan alasan yang tidak berdasarkan

analisa, kebutuhan dan tidak rasional, sedangkan alasan bersifat positif dilakukan berdasarkan data, analisa, kajian dan bersifat rasional.

Lembaga pendidikan dalam kehidupannya memerlukan strategi yang bersinergis dengan tujuan lembaga tersebut, kebijakan lembaga dan kebijakan pemerintah dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi lembaga biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan lembaga, serta bagaimana lembaga memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. Strategi mencerminkan kesadaran lembaga mengenai bagaimana, kapan dan dimana harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan apa.

Konsep Pertumbuhan Lembaga Pendidikan

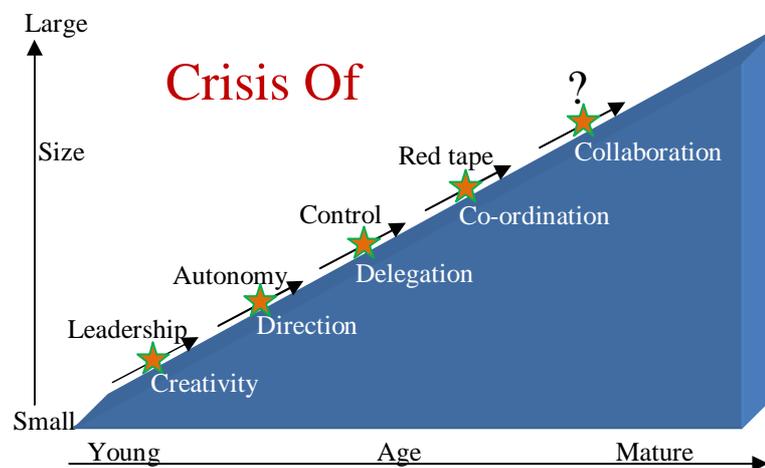
Pernah dengar adagium dalam dunia pesantren yang menyatakan bahwa biasanya Kiai membawa mati pondoknya? Adagium ini mengacu banyaknya kasus Pondok Pesantren yang mati seiring dengan kematian Kiai pendiri. Demikian itu dapat dilihat dan dikaji dari sistem manajemen dan kepemimpinan yang dianut, sehingga

banyak pondok pesantren gagal melewati masa-masa kritis di dalam perkembangan dan pertumbuhannya.

Menurut Roberts (2007) "growth means more opportunities for new, exciting assignments and promotions, and unpleasant conflict is lessened, because there can be more for everyone from the ever-bigger pie that is being divided. Yet realizing growth without undercutting current performance and destroying value can be very problematic".

Pertumbuhan organisasi merupakan tahapan siklus kehidupan dimana lembaga mengembangkan nilai-penciptaan keahlian dan kemampuan yang memungkinkannya mendapatkan sumber daya tambahan. Dalam pengertian lain bahwa pertumbuhan adalah suatu proses dimana sebuah organisasi terlepas dari ukuran mereka sekarang ke yang lebih baik. Untuk menjamin pertumbuhan optimum sebuah lembaga pendidikan adalah penting untuk memiliki daya efektif. Selain itu, manajemen perlu untuk memastikan bahwa seseorang diangkat/ -dipekerjakan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang tepat. Dengan begitu sangat penting untuk seorang karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya dan menikmati dalam melakukan setiap tugasnya.

Namun pertumbuhan organisasi tumbuh menjadi lebih lengkap dan sangat berbeda dari pertumbuhan lebih besar oleh berbagai kekuatan. Menurut Greiner, organisasi selalu pribadi. Dengan pertumbuhan pribadi tumbuh dalam tahapan yang diawali kita hanya memiliki satu orang yang oleh tahapan tumbuh dan diakhiri harus dikhawatirkan yaitu diri kita. dengan tahapan krisis. Larry Greiner Pada organisasi, kita harus prihatin (1998) menambahkan pertumbuhan beberapa orang lain, jumlah tergantung organisasi, seperti dijelaskan pada pada seberapa besar organisasi kita. Organisasi selalu didorong untuk gambar di bawah ini :



Gambar 1: Grafik pertumbuhan organisasi

Grafik pertumbuhan diatas tidak hanya berlaku bagi organisasi atau badan usaha, tetapi juga berlaku bagi lembaga pendidikan. Untuk lebih jelas dapat dijabarkan sebagai berikut: *Creativity*, pendiri mengembangkan keahlian dan kemampuan untuk menciptakan dan mengenalkan konsep-konsep baru bagi ruang pasar baru. *Direction*. krisis kepemimpinan berakhir dengan perekrutan sebuah tim lembaga melalui *direction*. Tim top management mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan strategi lembaga, dan manager tingkat bawah mengasumsikan tanggung jawabnya sebagai kunci fungsional. *Delegation*, untuk mengatasi krisis otonomi, lembaga harus mendelegasikan kewenangan manager level bawah dalam semua fungsi dan divisi dan menghubungkan controlnya pada seluruh kegiatan organisasi dengan

struktur *reward* yang mengakui kontribusinya. *Coordination*, koordinasi sangat penting dalam sebuah lembaga, jika sistem koordinasi tidak dikelola dengan benar akan membawa ke krisis lainnya. *Collaboration*, pertumbuhan melalui *collaboration* menekankan “spontanitas yang lebih besar dalam kegiatan manajemen melalui tim dan konfrontasi keahlian tentang perbedaan interpersonal”.

Pertumbuhan didefinisikan dalam hal pendapatan organisasi (jika organisasi nirlaba) atau anggaran (jika organisasi no-profit). Pada titik tertentu dalam anggaran pertumbuhan, lembaga pendidikan perlu “transisi ke tahap pembangunan selanjutnya”. Sebuah

transisi yang efektif atau berhasil dicapai hanya ketika lembaga pendidikan bersangkutan telah mengembangkan infrastruktur (sistem, proses, struktur, dll) yang diperlukan untuk mendukung efektif operasinya pada ukuran tersebut. Jika infrastruktur suatu lembaga pendidikan tidak selaras dengan ukuran, maka akan menghalangi *Growing Pains*.

Menurut Flamholtz dan Randle model siklus hidup mengidentifikasi tujuh tahap pertumbuhan organisasi. Dimana pada setiap tahap pertumbuhan, harus berfokus pada manajemen sebagai mesin untuk mencapai tujuan utama, seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Stage	Description	Critical Development Area	Overriding Objective	Manufacturing	Service
I	New Venture	Markets and “Products”	Proof of Business Concept	Less than \$1 million	Less than \$300,000
II	Expansion	Resources and Operational Systems	Scale Up	\$1 to \$10 million	\$300,000 to \$3.3 million
III	Professionalization	Management Systems	Transition to “Professional Management”	\$10 to \$100 million	\$3.3 to \$33 million
IV	Consolidation	Corporate Culture	Complete the Transition	\$100 to \$500 million	\$33 to \$167 million
V	Diversification	Replication of the Cycle	Diversification	\$500 million to \$1 billion	\$167 to \$333 million
VI	Institutionalization	Integration	Complete Transition to Multiple Businesses	\$1 billion +	\$333 million +
VII	Decline	Revitalization	Survive and Restart Growth	Any Size	Any Size

Tabel 1: Tahapan Memprediksi Pertumbuhan Organisasi

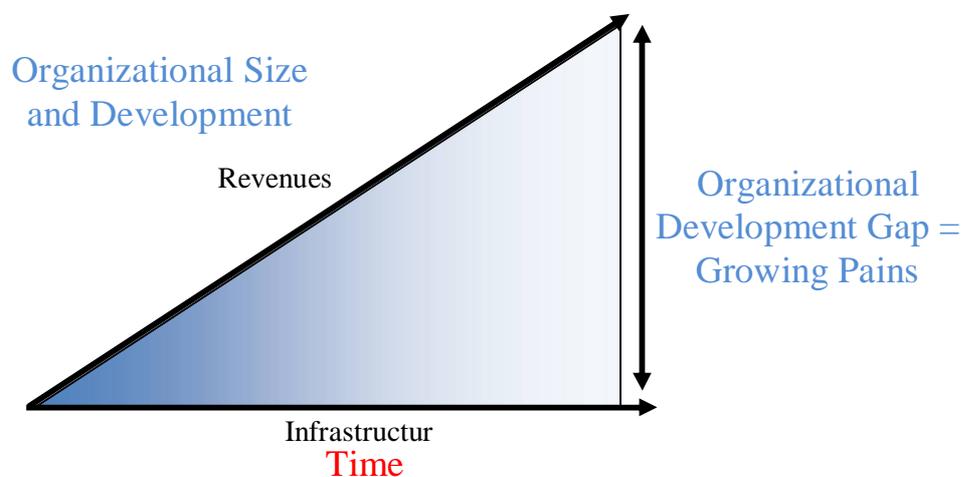
Tabel di atas menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan manufaktur

yang berfokus dari produk yang dijual, sedangkan pendapatan perusahaan jasa

yang berasal dari orang-orang “sebagai produk”. Terlihat jelas dari table diatas bahwa perusahaan jasa (lembaga pendidikan) dengan pendapatan sama dengan perusahaan manufaktur akan cenderung memiliki lebih banyak karyawan dan, akan memiliki operasi yang lebih kompleks (untuk suatu tingkat pendapatan).

Telah dijelaskan bahwa *Growing Pains* pada Sistem Manajemen akan menghalangi pertumbuhan organisasi, yang mana "*Growing Pains*" itu sendiri didefinisikan sebagai masalah yang dihadapi ketika sebuah lembaga belum sepenuhnya berhasil dalam mengembangkan "infrastruktur" internal sejauh yang diperlukan untuk mendukung ukuran (diukur dalam pendapatan atau anggaran) dan / atau tingkat pertumbuhan. Hal ini, banyak

dialami oleh lembaga pendidikan di Indonesia khususnya sekolah-sekolah terpencil dan sekolah-sekolah swasta. Pengembangan infrastruktur lembaga mengacu pada sumber daya, operasional dan sistem manajemen dan budaya (atas empat tingkatan dalam Piramida Pengembangan Organisasi) sebuah lembaga pendidikan memerlukan diberikan tahapan pertumbuhan. Semakin cepat lembaga tumbuh, semakin parah *Growing Pains*. Namun menurut Flamholtz dan Randle, "*Growing Pains*" dapat juga terjadi dalam kondisi pertumbuhan yang relatif lambat atau bahkan negatif ketika ada "kesenjangan" antara ukuran lembaga dan kapasitas infrastruktur untuk mendukung ukuran itu seperti yang ditunjukkan gambar di bawah ini:



Gambar 2: Ukuran Organisasi dan Kapasitas Infrastruktur

Jika sebuah lembaga pendidikan tidak menilai tingkat keparahan *Growing Pains* dan mengembangkan rencana untuk mengatasinya, maka semakin sulit untuk menanganinya dan akan berpotensi menempatkan lembaga pada keadaan yang beresiko. Hal inilah yang banyak dialami oleh sekolah-sekolah di Indonesia. Mereka terlena oleh rutinitas administratif yang merupakan bagian kecil dari pengembangan lembaga. Mereka terlalu menyakini rutinitas berulang yang diwariskan dari masa ke masa.

Misalnya, setiap orang muda dapat tumbuh dan mempunyai peluang untuk menjadi seorang presiden. Orang bisa menjadi kaya dan sukses tanpa memperhatikan status ekonomi keluarganya. Hal tersebut merupakan gambaran yang cukup akurat dari kepercayaan dasar seorang bahwa masa depan akan lebih baik daripada sekarang. Nilai-nilai optimistik tersebut juga terinternalisasi ke dalam sistem lembaga pendidikan. Pertumbuhan menjadi alat untuk mengemukakan kepercayaan tersebut dalam konteks organisasional. Pertumbuhan menjadi cara untuk membuat lembaga di masa yang akan

datang menjadi lebih baik dibanding sekarang. Ada empat alasan utama mengapa lembaga pendidikan mencari pertumbuhan, yaitu: 1) *Makin besar makin baik*. Ukuran yang besar pada lembaga pendidikan ada kaitannya dengan hubungan kepercayaan masyarakat. Pertumbuhan yang makin besar sangat diinginkan karena dengan makin meningkatnya besaran lembaga maka berdampak pada skala kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anak mereka pada lembaga tersebut. Keyakinan tersebut juga mendominasi pasar-pasar, yaitu pertumbuhan masih menjadi penentu utama dari nilai sebuah kepercayaan. Pertumbuhan berfungsi sebagai indikator tentang kebugaran lembaga di masa yang akan datang, karena masa depan lembaga yang prospektif dapat mempengaruhi sejauhmana lembaga tersebut dapat memperoleh dukungan terus menerus dan meningkat dari lingkungan spesifiknya. Oleh karena itu para manajer sangat termotivasi untuk mencari pertumbuhan. 2) *Pertumbuhan meningkatkan kemungkinan untuk bertahan hidup*. Lembaga pendidikan yang besar mempunyai peluang dukungan yang lebih besar dari

pemerintah dibandingkan dengan lembaga yang kecil. 3) *Pertumbuhan sinonim dengan keefektifan*. Apabila lembaga tumbuh dan menjadi lebih besar, maka orang lazim mengasumsikan bahwa lembaga tersebut dikelola dengan efektif. Para dekan di perguruan tinggi menyatakan bahwa mahasiswa yang berminat dan mendaftar makin meningkat dan kepala sekolah menyatakan bahwa siswa yang berminat dan mendaftar meningkat. Contoh-contoh tersebut menggambarkan bagaimana lembaga pendidikan dikelola dengan baik sehingga lembaga mengalami pertumbuhan. Oleh karena itu masyarakat beranggapan bahwa pertumbuhan sinonim dengan keefektifan pengelolaan lembaga. 4) *Pertumbuhan adalah kekuasaan*. Pertumbuhan suatu lembaga pendidikan akan meningkatkan prestise, kekuasaan dan keamanan kerja bagi top manajemen. Pertumbuhan lembaga pendidikan seiring dengan peningkatan gengsi manajemen puncak lembaga tersebut. Pertumbuhan juga menjadikan lembaga tersebut mempunyai kekuasaan dan pengaruh yang lebih besar terhadap lingkungannya dibandingkan dengan lembaga yang kecil, seperti pengaruh yang

lebih besar terhadap masyarakat, pelanggan, pemerintah dan lain sebagainya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan yang logis bahwa pertumbuhan bukanlah suatu kejadian yang kebetulan saja. Pertumbuhan memberikan keuntungan ekonomis bagi lembaga dan keuntungan politik (kekuasaan) bagi eksekutif puncak lembaga tersebut. Merujuk dari Serian Wijatno (2009) ada empat cara pengembangan lembaga pendidikan, yaitu melalui kegiatan : 1) *Ekspansi*. Pola ini merupakan suatu teknik pengembangan lembaga dengan cara mengembangkan sayap layanan dan tetap *core services* yang sama. Teknik ini diimplementasikan dengan cara mengakuisisi lembaga lain yang memiliki *core services* yang sama. 2) *Diversifikasi*. Pertumbuhan ini muncul dari berbagai macam bentuk layanan, seperti pengembangan jasa layanan yang baru. 3) *Pengembangan Teknologi*. Pertumbuhan ini muncul dari dampak aplikasi pengembangan teknologi sebuah lembaga, seperti penjualan e-kinerja yang tumbuh dengan cepat sebagai akibat penggunaan teknologi komputer untuk pengukuran

kinerja pegawai. 4) *Perbaikan Teknik Manajerial*. Pertumbuhan ini muncul sebagai dampak dari proses manajemen yang dimodifikasi dan diperbaiki sehingga menimbulkan efisiensi.

Pengembangan Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan pada dasarnya seperti sebuah organisme yang memiliki siklus hidup. Lembaga pendidikan dalam siklus hidupnya mengalami masa-masa layaknya manusia seperti lahir, tumbuh, dewasa tua dan mati. Namun agak berbeda sedikit dengan manusia, lembaga pendidikan dapat senantiasa diperbaharui. Ketika siklusnya mulai menurun, lembaga pendidikan harus segera berbenah dan menyesuaikan dengan lingkungannya agar dapat sejalan dengan perkembangan zaman.

Pengembangan lembaga pendidikan dalam ilmu manajemen lebih dikenal dengan *organization development* (OD). Pengertian pokok *Organization Development* adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan, dalam bentuk pembaruan lembaga dan modernisasi, terus menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam

masyarakat kini. Lembaga beserta warganya, yang membentuk masyarakat modern, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya rentang waktu eksistensi konsep produk, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

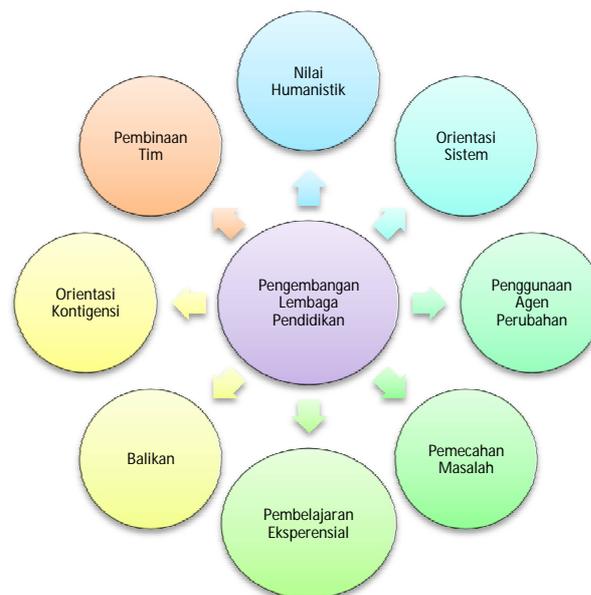
Tujuan utama pengembangan lembaga pendidikan adalah untuk perbaikan fungsi lembaga bersangkutan. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Sedangkan Warren G. Bennis berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan,

sikap, nilai dan susunan organisasi sehingga organisasi dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru.

Sedangkan menurut Middlemist dan Hitt, pengembangan organisasi adalah sebuah cara yang sistematis untuk perubahan terencana yang melibatkan seluruh organisasi dan dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selanjutnya Cummings dan Huse mendefinisikan

pengembangan organisasi dalam hal yang lebih luas yaitu, sebuah aplikasi yang luas sistem pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan yang direncanakan dan penguatan strategi organisasi, struktur, dan proses untuk meningkatkan suatu efektivitas organisasi.

Mengacu dari Newstrom dan Davis (Usman: 2013) karakteristik pengembangan lembaga pendidikan dalam Gambar 3 berikut:



Gambar 3: Karakteristik pengembangan organisasi

Dari pendapat ahli di atas dapat ditarik benang merah definisi pengembangan lembaga pendidikan, yakni: *Pertama*, bahwa pengembangan lembaga pendidikan adalah kegiatan yang sistematis, proses yang

berkelanjutan yang dapat membantu lembaga sensitif terhadap masalah saat ini dan diantisipasi, dengan menempatkan pemimpin dalam sikap proaktif bukan reaktif. *Kedua*, bahwa pengembangan lembaga pendidikan

melibatkan perubahan terencana dalam seluruh lembaga atau tim kerja, sehingga tidak tertinggal terlalu jauh di belakang. *Ketiga*, perlu diingat adalah alasan untuk pengembangan lembaga pendidikan untuk meningkatkan efektivitas lembaga. Dalam memikirkan efektivitas, setiap lembaga pendidikan dan tim disarankan untuk mengadopsi mentalitas “kualitas” tentang pengembangan lembaga. Meskipun tidak secara teknis berorientasi pada kualitas, tetapi tim bekerja menyediakan layanan agar efektif dan menentukan standar kualitas dan bekerja secara proaktif sebagai tim untuk memastikan bahwa standar terpenuhi.

Hampir semua pakar berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan. Dengan demikian, jika diterima pendapat bahwa penyempurnaan dalam lembaga pendidikan sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan lembaga pendidikan dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*). Faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan lembaga pendidikan

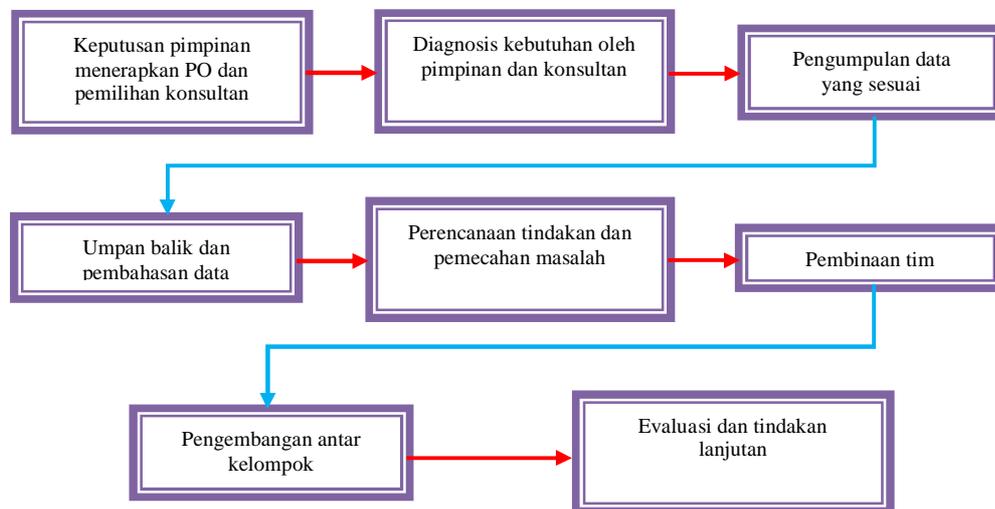
dapat dibedakan menjadi dua, yaitu alasan internal dan alasan eksternal. Alasan internal yang sering dijadikan alasan untuk pengembangan lembaga pendidikan adalah: 1) Struktur organisasi yang tidak lagi adaptif terhadap perkembangan dan tuntutan lembaga yang responsif terhadap lingkungan. 2) Sistem dan prosedur yang dijalankan lembaga tidak lagi adaptif terhadap tuntutan lingkungan internal dan eksternal. 3) Perlengkapan dan fasilitas yang telah *out of date*. Lebih-lebih lembaga pendidikan yang berbasis pada teknologi informatika, maka selalu dituntut untuk meng-*update* perlengkapannya. 4) Proses dan prosedur operasional yang tidak cocok lagi dengan tuntutan pelayanan, maka dapat dilakukan perbaikan. 4) Budaya organisasi guna menumbuhkan semangat kompetisi antar dan inter SDM di lembaga pendidikan.

Alasan eksternal yang sering dijadikan alasan untuk pengembangan lembaga pendidikan adalah: 1) Kompetisi antar lembaga pendidikan yang semakin tajam, dan jika tidak menyesuaikan diri, maka ia akan terlindas oleh persaingan. Artinya,

pengembangan lembaga pendidikan sengaja diciptakan untuk tujuan *sustainable of growth organization*. 2) Perkembangan IPTEK telah merubah tata laksana, sistem, struktur, dan budaya organisasi. Berkat teknologi, banyak peran manusia digantikan oleh alat-alat teknologi, sehingga ada proses

pengalihan peran. Ini harus disadari oleh seluruh komponen SDM di lembaga pendidikan.

Untuk melakukan proses pengembangan lembaga pendidikan, dapat dilakukan dengan merujuk pemikiran Newstrom dan Davis (Usman: 2013) seperti berikut:



Gambar 4: Proses pengembangan organisasi model Newstrom dan Davis

Dalam menerapkan pengembangan pada lembaga pendidikan memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan lembaga pendidikan. Konsultan tersebut bersifat sebagai agen pembaruan (*agent of change*), dan fungsi utamanya adalah membantu warga lembaga pendidikan terkait menghadapi perubahan, melalui teknik-teknik pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan tersebut.

Proses penerapan pengembangan lembaga pendidikan dilakukan dalam empat tahap : *Tahap pengamatan sistem manajemen atau tahap pengumpulan data*. Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di lembaga pendidikan terkait termasuk elemen-elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang

diperlukan adalah : a) Fungsi utama tiap unit organisasi. b) Peran masing masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran lembaga. c) Proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing masing unit. d) Kekuatan dalam lembaga yang mempengaruhi perilaku antar – kelompok dan antar individu dalam lembaga. *Tahap diagnosis dan umpan balik.* Dalam tahap ini kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing masing elemen dalam lembaga dianalisis dan dievaluasi. Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen elemen tersebut, diantaranya: a) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi. b) Tanggung jawab: kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan lembaga. c) Identitas: kejelasan misi dan peran masing masing unit. d) Komunikasi: kelancaran arus data dan informasi antar-unit dalam lembaga. e) Integrasi: hubungan baik dan efektif antar-pribadi dan antar-kelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis. f) Pertumbuhan: iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan, serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama. *Tahap pembaruan dalam lembaga.* Dalam tahap ini dirancang pengembangan lembaga dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas lembaga dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam lembaga, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak. *Tahap implementasi pembaruan.* Tahap akhir dalam penerapan pengembaga lembaga pendidikan adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para penyelia. Kegiatan implementasi perubahan meliputi: a) perubahan struktur, b) perubahan proses dan prosedur, c)

penjabaran kembali secara jelas tujuan serta sasaran lembaga, d) penjelasan tentang peranan masing masing unit dan anggota dalam lembaga.

Dalam *Organization Development*, semua manajer dan administrator bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengembangkan bawahannya serta bertanggung jawab untuk memperbaiki performansi departemennya. Mengacu dari Flamholtz dan Randle pengembangan lembaga pendidikan terdiri dari enam faktor pendorong utama kinerja keuangan dan keberhasilan lembaga jangka panjang: 1) Identifikasi dan definisi pangsa yang layak untuk melayani (set pelanggan). 2) Pengembangan konsep jasa yang tepat untuk memilih pasar. 3) Akuisisi dan atau pengembangan sumber daya yang dibutuhkan untuk operasi masa depan dan mengatasi keadaan saat ini (termasuk orang-orang, peralatan, fasilitas, dan sumber daya keuangan). 4) Pengembangan sitem operasional yang diperlukan bagi lembaga kegiatan sehari-hari. 5) Pengembangan sistem manajemen yang dibutuhkan untuk fungsi keseluruhan lembaga secara jangka panjang. Empat sistem manajemen kunci adalah perencanaan

strategis, struktur, manajemen/kepemimpinan pengembangan lembaga, dan sistem manajemen kinerja. 6) Pengembangan dan manajemen yang efektif dari budaya lembaga (yaitu, nilai-nilai lembaga, kepercayaan, dan norma yang memengaruhi perilaku orang di lembaga).

Intinya, *Organization Development* dapat membantu lembaga pendidikan menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan efektif. *Organization Development* dapat membantu manajer dan staf melaksanakan tugasnya dengan efektif, memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengadakan hubungan antar-personal yang efektif, menunjukkan kepada personil cara bekerja yang efektif dengan rekannya dalam mendiagnosis permasalahan yang kompleks dan dalam merencanakan solusi yang tepat.

Pencapaian Tujuan Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan unsur yang dibutuhkan dalam kehidupan manusia dengan beberapa alasan, seperti lembaga pendidikan digunakan untuk melakukan sesuatu

yang tidak mungkin dapat kita lakukan sendirian, dengan bekerja sama individu-individu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang apabila dikerjakan seorang diri tidak akan tercapai, lembaga pendidikan dapat menyediakan pengetahuan yang berkesinambungan serta dapat menjadi sumber karier yang penting. Secara umum tujuan lembaga pendidikan merupakan keadaan yang ingin berikan kepada pelangganya melalui proses pendidikan. Tujuan dimaknai sebagai ujung akhir kearah mana aktivitas lembaga pendidikan yang akan bermuara pada arah dan deskripsi tentang apa yang harus dilakukan (strategi apa yang harus dilakukan) untuk mencapainya.

Berkaitan dengan organisasi Robbins (dalam Kusdi, 2009:87), mengungkapkan strategi sebagai aktivitas penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut". Strategi disusun dan digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus mempertahankan dan

memperluas aktivitas lembaga pendidikan pada bidang-bidang baru dalam rangka merespons lingkungan (misalnya perubahan permintaan, perubahan sumber pasokan, fluktuasi kondisi ekonomi, perkembangan teknologi baru, dan aktivitas-aktivitas para pesaing).

Menurut Robbins (dalam Kusdi, 2009:90) ada empat dimensi pokok yang terkandung dalam strategi yaitu:

- 1) *Inovasi*. Strategi inovasi secara khusus dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mengutamakan inovasi sebagai sumber keunggulan bersaing. Tidak semua perusahaan atau organisasi melakukan strategi inovasi, tetapi pada saat-saat tertentu barangkali strategi ini dirumuskan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya, perombakan bersifat khusus dalam rangka memperbaiki pelayanan.
- 2) *Diferensiasi Pasar*. Strategi diferensiasi pasar ditunjukkan untuk menciptakan loyalitas konsumen melalui suatu produk atau jasa yang bersifat unik, dalam arti berbeda dari yang telah ada dipasar. Strategi ini tidak mesti dengan menciptakan produk atau jasa yang berkelas tinggi atau mahal, melainkan sesuatu yang

memiliki nilai tambah yang berbeda dari produk-produk atau jasa yang sudah ada. Strategi ini biasanya diperkuat dengan iklan, segmentasi pasar, dan permainan harga (*pricing*).

3) *Jangkauan (Breadth)*. Strategi jangkauan adalah penetapan ruang lingkup pasar yang akan dilayani oleh organisasi: ragam atau jenis konsumen, cakupan geografisnya, dan jenis produk atau jasa yang akan ditawarkan. Ada lembaga pendidikan yang sengaja memilih fokus jangkauan yang terbatas, misalnya hanya untuk kategori konsumen, wilayah, atau keahlian tertentu, ada pula yang mengembangkan jangkauan seluas-luasnya dengan tujuan menguasai pangsa pasar.

4) *Pengendalian biaya (cost-control)*. Strategi pengendalian biaya adalah sejauh mana lembaga pendidikan mengontrol biaya atau anggaran secara ketat. Strategi ini penting, khususnya ketika pengelola lembaga pendidikan harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk mencapai secara maksimum tujuan-tujuan lembaga.

Pada setiap situasi kompetitif, pemenang adalah mereka yang memiliki strategi yang lebih baik.

Secara umum, strategi merupakan serangkaian tindakan yang terencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada intinya, strategi diperlukan dalam mencapai kinerja yang unggul. Pengelolaan lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan penyusunan serangkaian strategi berdasarkan keempat perspektif tersebut: 1) *Strategi finansial*, yaitu strategi mengelolah pertumbuhan, tingkat keuntungan, dan risiko. 2) *Strategi pelanggan*, yaitu strategi untuk menciptakan nilai dan diferensiasi *outcome* strategi ini dilihat dari kacamata pelanggan. 3) *Strategi proses internal*, yaitu penentuan proses-proses internal strategis yang mampu untuk menciptakan kepuasan pelanggan internal dan eksternal. 4) *Strategi learning and growth*, yaitu strategi untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi pembelajaran lembaga, inovasi, dan pertumbuhan.

Berdasarkan empat perspektif yang dijalankan secara seimbang itu, lembaga pendidikan dapat mengejar berbagai sasaran jangka pendek tanpa mengabaikan tujuan jangka panjang. Berhubungan dengan strategi sebagai *teori*

mengenai cara bersaing memberikan manajer suatu peta yang digunakan sebagai pemandu arah di wilayah persaingan. Semakin akurat peta tersebut, semakin strategis pembuatan keputusan yang dilakukan manajer. Dalam dunia persaingan, manajer menguji teori mereka di pasar. Berikut jenis-jenis strategi yang dapat digunakan pada lembaga pendidikan adalah sebagai berikut: Strategi diversifikasi yaitu lembaga pendidikan menambah bidang jasa baru baik terkait maupun tidak terkait dengan pelanggan yang sudah ada (misalnya menambah jurusan, atau program baru). Mengacu Solihin (2012), strategi diversifikasi pada lembaga pendidikan dapat dilaksanakan dengan cara, yaitu: *Pertama*, menambah layanan baru yang tetapi masih saling berhubungan dengan konsumen tetap. *Kedua*, menambahkan layanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. *Ketiga*, menambahkan layanan baru yang tidak saling berhubungan tanpa klasifikasi konsumen yang ditawarkan dengan artian ditawarkan kepada konsumen sekarang dan konsumen baru.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengoperasikan strategi. Setiap lembaga pendidikan strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, faktor penentu keberhasilan berbeda, dan keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi.

Perumusan dan pemilihan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya dituntut mampu membuat rencana-rencana dan strategi, tetapi juga harus memperhatikan eksekusi yang dilakukan oleh tataran divisi/unit. Karena kepemimpinan merupakan landasan terpenting bagi sebuah organisasi. Sebagai fungsinya kepemimpinan dan atau manajer berbicara tentang bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menginspirasi orang lain sehingga tercapai efektif dan

efisien, hal ini dalam mengimplementasikan strategi yang telah disusun untuk mencapai tujuan.

Kesimpulan

Pertumbuhan lembaga merupakan tahapan siklus kehidupan lembaga pendidikan mengembangkan nilai-nilai, dan penciptaan keahlian dan kemampuan yang memungkinkannya mendapat sumber daya tambahan. Untuk mendukung pertumbuhan manajemen perlu memastikan bahwa seseorang diangkat dan atau dipekerjakan pada posisi tepat. Dengan begitu sangat penting untuk seorang karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya dan menikmati dalam melakukan setiap tugasnya, sehingga menambahkan dan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan lembaga. Dimana organisasi selalu didorong untuk tumbuh menjadi lebih lengkap dan lebih lebar oleh berbagai kekuatan, yang mana pertumbuhan organisasi selalu diawali dengan tahapan tumbuh dan diakhiri dengan tahapan krisis. Dengan begitu, untuk mempertahankan organisasi baik dalam langkah pengembangan dan pertumbuhan untuk lebih baik lagi diperlukan strategi.

Sedangkan pengembangan lembaga pendidikan adalah sebuah cara yang sistematis untuk perubahan terencana dengan tujuan utama untuk perbaikan fungsi lembaga agar mampu meningkatkan produktivitas dan keefektifan lembaga yang berdampak pada kapabilitas lembaga dalam membuat keputusan yang berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi, dan SDM. Pengembangan lembaga pendidikan dapat dilakukan pada kelompok, tim atau seluruh lini lembaga. Dampak dari pengembangan lembaga dapat memperkuat individu dan kelompok, karena anggota tim dibentuk dari keseluruhan lembaga yang mewakili konstituensi dan tingkat dalam lembaga. Pengembangan lembaga adalah proses pertumbuhan lembaga pendidikan bersangkutan untuk lebih maju.

Setiap lembaga pendidikan memiliki tujuan yang harus dicapai. Tujuan menjadi pemandu arah dan menjelaskan tentang strategi apa yang harus dilakukan. Sebagaimana pengertian strategi yang berarti penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar

bagi sebuah lembaga, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut. Strategi disusun dan dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan, sekaligus untuk mempertahankan dan memperluas aktivitas lembaga pada bidang semula atau bidang-bidang baru dalam rangka merespons perubahan lingkungan (pengembangan dan pertumbuhan organisasi).

Daftar Pustaka

- Elita, Mustikasari. F. 2008. *Pertumbuhan dan Siklus Hidup Organisasi*. <http://funnymustikasari.wordpress.com>.
- Flamholtz. Eric G, and Randle. Y. 2007. *Successful Organizational Development and Growing Pains*. Management Online Review. March: 1-9.
- Greiner E. Larry. 1998. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Wijatno, Serian. 2009. *Pengantar Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Nteseo, Agustiany. 2012. Tipologi Strategi : “Strategi Utama yang Merupakan Jabaran Dari Strategi Generik”. Di undah (<http://agustianya.blogspot.com>)
- Roberts, John. 2007. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga.