

## **Membangun Manajerial dan Leadership di Perguruan Tinggi Islam**

Pada saat sekarang ini sesuatu yang mulai dirasakan perlu dan penting bagi PTAIN untuk mempercepat pertumbuhan dan perkembangannya adalah mendapatkan pemimpin dan manajer yang mampu melakukan perubahan secara mendasar terhadap seluruh aspek kehidupan kampus masing-masing. Orientasi kepemimpinan yang hanya mampu menjaga, memelihara, dan menjalankan apalagi hanya sekedar mempertahankan apa yang sedang dimiliki saja, semakin disadari sudah tidak memadai. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan mengubah keadaan menjadi sebuah tuntutan bagi banyak PTAIN. Tidak sedikit pada saat ini PTAIN mengalami kelelahan dari suasana stagnasi yang cukup lama. Di berbagai kesempatan saya memperoleh informasi bahwa keinginan agar terjadi perubahan di kalangan internal PTAIN sudah sedemikian kuat. Akan tetapi, mereka belum mendapatkan pintu atau jalan keluar ke arah itu.

Mulai disadari oleh kalangan PTAIN bahwa ada korelasi yang signifikan antara leadership dan managerial ability di satu sisi dengan dinamika lembaga pendidikan pada level apapun pada sisi yang lain. Artinya, lembaga pendidikan yang kebetulan memperoleh pemimpin dan manajer yang cakap ternyata lebih beruntung karena dapat memajukan lembaga pendidikan yang bersangkutan dan sebaliknya. Lembaga pendidikan bukan semata-mata tergantung pada sistem yang dikembangkan melainkan juga sangat tergantung pada sosok pemimpin dan atau manajernya. Oleh karena itu, sudah mulai ada gejala di kalangan universitas di Indonesia mencoba keluar dari tradisi dalam pemilihan kepemimpinan, ditempuh dengan cara memberi peluang kepada pihak-pihak eksternal kampus menjadi pimpinan. Jabatan pimpinan direkrut dengan cara diiklankan secara terbuka ke masyarakat umum (publik), tentu dengan berbagai persyaratan yang ditentukan. Di lingkungan PTAIN cara seperti itu baru beberapa yang melakukan tetapi hanya terpaksa dilakukan karena calon pimpinan dari dalam sendiri tidak ada yang memenuhi syarat administrasi. Di semua PTAIN dipilih di antara dosen internal kampus dan fenomena yang tampak pemilihan itu tidak sedikit yang masih bernuansa primordial ideologis, sehingga tidak jarang lewat proses ini diperoleh sosok pemimpin (leader) yang kurang berhasil menggerakkan dinamika kampus. Yang terjadi justru konflik-konflik yang seharusnya tidak boleh terjadi di kalangan perguruan tinggi, sebab kebanyakan ternyata memang sangat mengganggu proses pendidikan dan bahkan juga kegiatan akademik lainnya.

Berbicara tentang leadership dan managerial ability pada hakikatnya adalah berbicara tentang orang, yaitu bagaimana peran subjek yang tatkala memegang posisi atau kedudukan tersebut. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan pengambilan keputusan-keputusan untuk menggerakkan sekaligus mengarahkan orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan manajerial adalah kegiatan untuk mengatur, menata, mengorganisir, mengontrol dan mengevaluasi sebuah kegiatan dalam organisasi. Baik leadership maupun manajerial yang dihadapi adalah orang-orang yang tergabung pada organisasi itu. Kedua kegiatan itu ternyata dalam praktik tidak mudah dilakukan. Hal itu disebabkan oleh karena manusia menyandang karakteristik, perilaku, minat, kapabilitas, pikiran, emosi yang beraneka ragam dan bahkan dari waktu ke waktu dapat berubah-ubah. Seorang leader dan manager dituntut mampu menggerakkan, mengendalikan dan mengarahkan pada kualitas kerja maksimal yang dikehendaki oleh organisasi di mana ia bekerja. Banyak pendekatan yang telah dicoba untuk me-manage

orang dalam organisasi sehingga muncul beberapa konsep dan teori manajemen seperti manajemen Jepang, manajemen Amerika, manajemen Eropa. Bahkan, akhir-akhir ini muncul konsep yang agaknya baru seperti manajemen by sholat, manajemen resiko, manajemen perubahan dan seterusnya. Kemudian, kira-kira yang agaknya relevan bagi upaya menggerakkan PTAIN seperti apa ?

Hal yang terbayangkan secara ideal adalah bahwa sesungguhnya PTAIN merupakan sosok organisasi perguruan tinggi yang amat ideal. Sebab, dilihat dari sumber daya manusia (SDM) di dalamnya terdiri atas para sarjana yang memiliki pengetahuan agama sangat cukup. Mereka berasal dari lulusan Fakultas-fakultas Tarbiyah, Ushuluddin, Dakwah, Adab dan Syari'ah. Sudah barang tentu mereka sangat memahami nilai, norma atau ajaran yang bersumber dari al-Qur'an maupun hadits. Akan tetapi pada kenyataannya, tidak sedikit tenaga dosen yang bekerja dengan etos dan kualitas rendah. Hal inilah yang mengakibatkan perkembangan kampus dikenal lambat dan bahkan stagnan sebagaimana banyak dan mudah kita temukan di lapangan. Fenomena ini semestinya membawa kesadaran bagi warga kampus bahwa membangun sistem dan organisasi yang kukuh sangat diperlukan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Nilai dan norma tetap dipandang penting, akan tetapi hal itu harus dilengkapi perangkat lain untuk menopangnya. Untuk menjaga kebersihan tidak cukup hanya sekedar memasang pamlet dengan tulisan misalnya "jagalah kebersihan di tempat ini". Begitu pula, contoh lain, untuk menjaga ketertiban lalu lintas tidak memadai hanya sekedar memasang rambu-rambu lalu lintas dengan mengabaikan peran polisi lalu lintas. PTAIN kaya norma dan nilai yang bersumber dari al-Qur'an dan hadits, akan tetapi yang masih diperlukan adalah sistem dan organisasi yang kukuh untuk menopang norma dan nilai-nilai yang disandang itu.

Di tengah-tengah kondisi PTAIN yang baru pada tingkat menyadari atas betapa pentingnya kekuatan kualitas leadership dan manajerial, lembaga Pendidikan Tinggi Agama Islam Negeri dihadapkan oleh isu akan digulirkannya konsep otonomi dan desentralisasi pendidikan tinggi. Konsep otonomi pendidikan tinggi mengharuskan PTAIN lebih mandiri dan tidak terlalu tergantung pada pemerintah pusat. Kebijakan ini akan lebih memberi ruang gerak terhadap perguruan tinggi, terutama terkait dengan pengembangan akademik. Akan tetapi jika otonomi ini dimaknai dari aspek pendanaan, maka akan memaksa PTAIN untuk memperoleh sumber-sumber pendanaan secara mandiri. Bagi perguruan tinggi yang sudah kuat, dalam arti telah mampu menghimpun dana dari sumber selain dari pemerintah, tidak dirasakan sebagai sesuatu yang terlalu memberatkan. Tetapi, bagi perguruan tinggi yang masih lemah, kebijakan itu akan mengancam kelangsungan hidupnya. Jika kebijakan itu benar-benar dilaksanakan, memaksa pimpinan PTAIN dan segenap jajarannya melakukan langkah-langkah radikal yang memungkinkan untuk ditempuh. Belajar dari kehidupan perguruan tinggi swasta selama ini, sumber dana yang paling mudah didapat adalah menghimpun partisipasi masyarakat melalui mahasiswa. Hanya saja persoalannya seberapa besar kekuatan ekonomi mahasiswa PTAIN. Pada umumnya, mahasiswa PTAIN berasal dari masyarakat kelas ekonomi menengah ke bawah. Dengan gambaran seperti ini rupanya tidak mudah mencukupkan kebutuhan finansial ini hanya dengan menggantungkan kekuatan masyarakat. Oleh karenanya, tidak mustahil kebijakan itu akan memotong umur (mematikan) sebagian besar PTAIN, kalau malah bukan semuanya.

Suasana stagnan yang dialami oleh sebagian banyak PTAIN selama ini diduga diakibatkan oleh

keterbatasan dana. Padahal sesungguhnya bukan sekedar itu (dana) penyebabnya. Di kalangan sebagian besar PTAIN belum berhasil membangun konsolidasi internal secara kukuh yang disebabkan masih terjadinya friksi-friksi atas dasar kepentingan sempit. Pengelompokan-pengelompokan dosen atas dasar ideologis kultural di mana-mana terjadi. Problem lainnya, tidak sedikit juga PTAIN belum mampu mengembangkan iklim akademik. Suasana perguruan tinggi tidak jauh berbeda dengan lembaga pendidikan tingkat menengah. Proses pendidikan berjalan sekedar pemberian kuliah di ruang kelas sesuai jadwal yang ditentukan. Setelah itu, baik mahasiswa maupun dosen pulang, kecuali para aktivis kampus yang kegiatannya juga belum tentu terkait dengan akademik. Suasana seperti ini memberikan peluang bagi kebanyakan dosen pergi ke kampus jika ada kegiatan kuliah saja. Akibatnya, “penjaga” kampus hanyalah mereka yang kebetulan menjadi pejabat struktural. Jarang dan bahkan hampir tidak ada dosen ke kampus tatkala tidak mengajar kecuali ada rapat atau mengambil gaji. Di sela-sela tidak mengajar di kampus sebagai tugas pokoknya, mereka bekerja apa saja yang dapat dilakukan yang bisa jadi tidak ada kaitannya sama sekali dengan pengembangan akademik. Ironisnya cara pandang dan juga cara kerja dosen seperti itu tidak pernah dianggap salah dalam konteks pengembangan akademik di kampus. Kegiatan penelitian, penulisan karya ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat yang tidak banyak berkembang sesungguhnya bersumber dari pola kerja dosen sebagaimana tersebut di atas dan sebagai dampaknya iklim akademik menjadi tidak tumbuh dan berkembang. Hal-hal yang terjadi adalah kegiatan rutin yang seolah-olah kampus tidak memiliki kekuatan yang semestinya. Kampus yang seharusnya menjadi sarang pemikiran, ide-ide baru, kekuatan penggerak masyarakat ternyata tidak ber-atsar sama sekali. Bertolak dari persoalan-persoalan semacam inilah maka dipandang perlu hadir kepemimpinan yang mampu mengubah keadaan itu.

Mengubah keadaan yang sudah menjadi kebiasaan dan bahkan membudaya seperti itu diperlukan orang kuat dalam berbagai aspeknya. Pemimpin yang diperlukan adalah semacam orang yang datang dari langit yang tidak pernah mengalami kekeliruan. Artinya, perlu hadirnya sosok pemimpin yang dipercaya oleh kalangan luas di kampus itu. Yang bersangkutan harus mampu mengidentifikasi berbagai problem dan cara-cara pemecahannya. Pemimpin yang dikehendaki juga memiliki kemampuan melihat gambaran kampus ke depan dan mampu mengambil langkah strategis ke arah mana kampus akan dikembangkan. Di samping itu, memiliki kemampuan human relation yang bagus, jaringan dengan kekuatan-kekuatan masyarakat yang luas, serta integritas terhadap PTAIN yang tinggi. Sudah barang tentu, menunggu orang yang datang dari langit yang bersih, kuat dan memiliki integritas tinggi sama halnya menunggu datangnya rasul. Padahal seorang rasul tidak akan bertambah lagi jumlahnya. Maka, setidaknya pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial yang bagus itu yang harus memperoleh kepercayaan dan dukungan dari sebagian besar kalangan kampus. Pemimpin yang dimunculkan dari proses akal-akalan dan tipu muslihat, yang dipilih atas dasar kepentingan sempit, kecil kemungkinan akan mampu membawa kemajuan yang berarti. Oleh karena itu, alternatif, sebagaimana yang sudah mulai dirintis oleh beberapa perguruan tinggi umum dengan merekrut orang luar yang lebih profesional, memiliki wawasan leadership dan managerial yang kuat, akan lebih memungkinkan membawa keberhasilan kampus ke arah kemajuan daripada merekrut lewat seleksi yang bernuansa politik yang penuh dengan nuansa kepentingan itu.

Menghadapi tuntutan pengembangan PTAIN yang kondisinya sebagaimana digambarkan di muka, tidak

cukup didekati dengan manajemen tradisional yang meliputi kegiatan (1) perencanaan, (2) mengkomunikasikan, (3) mengkoordinasikan, (4) memotivasi, (5) mengendalikan, (6) mengarahkan dan (7) memimpin. Manajemen seperti itu harus dikembangkan menjadi yang lebih memberdayakan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada. Manusia pada saat ini, lebih-lebih yang hidup di perguruan tinggi yang bersifat terbuka, bebas dan memiliki dorongan tinggi dalam keberanian mengambil sikap, maka manajemen yang dikembangkan harus relevan dengan orientasi itu. Manajemen yang dikembangkan seharusnya yang menjadikan seluruh komunitas berada dalam keadaan sebagai berikut : (1) membuat mampu, (2) menjadi lancar, (3) memenuhi kebutuhan konsultasi, (4) membangun kerjasama, (5) membimbing dan (6) mendukung. Lebih jauh dari itu, perubahan juga meliputi : (1) manajemen yang berorientasi pada stabilitas harus diubah menjadi manajemen yang berorientasi pada perubahan yang tidak berkelanjutan, (2) leadership dari puncak harus diubah menjadi leadership dari setiap orang, (3) organisasi yang kaku diubah menjadi organisasi yang fleksibel permanen, (4) pengendalian yang semula melalui peraturan dan hirarkhi diganti dengan pengendalian melalui visi dan value, (5) informasi yang serba dijaga dan tertutup diubah menjadi information sharing, (6) orientasi reaktif dan selalu menghindari resiko diubah menjadi proaktif dan keberanian menanggung resiko, (7) orientasi dan fokus ke intern organisasi diubah ke orientasi dan fokus lingkungan kompetitif, (8) orientasi pada kompetitif yang bertahan lama diubah ke inovasi berkelanjutan keunggulan kompetitif, (9) mode bersaing dalam pasar yang telah ada diubah ke mode bersaing dalam pasar masa depan kontemporer.

Saya selalu berkhayal alangkah hebatnya jika pada suatu saat masing-masing PTAIN di tanah air yang berjumlah 52 ini --- yang sementara ini masih berposisi sebagai makmum --- menjadi imam bagi perguruan tinggi pada umumnya. PTAIN kita sudah kaya tetapi baru kaya masalah. Saya menginginkan PTAIN pada suatu saat berkembang menjadi sumber inspirasi, ide, pemikiran dan inovasi-inovasi baru. Mereka dihormati dan dikagumi oleh kalangan perguruan tinggi lainnya oleh karena karya-karya ilmiahnya, hasil-hasil penelitiannya. Buku-buku yang terbit, jurnal dan sebagainya selalu menjadi bahan perbincangan para ahli karena baru dan orisinal. Temuan-temuan hasil penelitiannya dalam berbagai disiplin ilmu selalu menjawab tantangan zamannya. Para dosennya berlatar belakang pendidikan dan berjabatan akademik puncak (Profesor doktor). Kepakaran dan profesionalisme serta integritas pada pengembangan ilmu mereka diakui di kalangan luas. Kehadiran mereka di tempat-tempat pertemuan ilmiah selalu ditunggu-tunggu. Kampus PTAIN bagaikan obor kehidupan yang tak pernah redup, maka ia dikunjungi oleh banyak kalangan karena dipandang menjadi sumber ilmu pengetahuan. Buku, jurnal dan hasil penelitian selalu lahir setiap saat yang ditulis oleh dosen-dosennya. PTAIN menjadi sangat berpengaruh dalam hati dan pikiran masyarakat itu. Inilah gambaran saya tentang PTAIN ke depan, sebuah perguruan tinggi yang menyangga nama besar, yaitu Islam. Wallahu a'lam.