



The Learning  
University

**NASKAH AKADEMIK**

<http://um.ac.id>

Jalan Semarang Nomor 5 Malang 65145





# NASKAH AKADEMIK

<http://um.ac.id>  
Jalan Semarang Nomor 5 Malang 65145



## KATA PENGANTAR

Bertepatan dengan perayaan dies natalis yang ke-55 atau lustrum ke-11 tahun 2009, UM mencanangkan simbol verbal baru "UM: *The Learning University*". Simbol verbal ini diharapkan mampu memberikan inspirasi, semangat, dan citra baru bagi UM sekaligus menandai semangat kemandirian yang tengah tumbuh di UM. Simbol verbal ini muncul dan dipilih setelah melalui serangkaian pemikiran, diskusi partisipatif, perenungan, dan musyawarah yang disemangati nilai-nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan keinginan UM untuk maju cepat berkelanjutan.

Ada sejarah dan ada hikmah yang demikian bernilai untuk dijadikan sebagai inspirasi dalam melihat dan meneliti kembali bagaimana UM telah bertumbuh dan berkembang serta ke mana arah pertumbuhan selanjutnya akan dikembangkan. Dalam kepentingan inilah diperlukan adanya sebuah dokumen naskah akademik yang memberikan penjelasan dan memandu arah perencanaan dan pengembangan "UM: *The Learning University*" ke depan yang dapat menjadi pedoman dan acuan bagi pihak-pihak yang terlibat dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan UM.

Semoga dengan terbitnya naskah akademik "UM: *The Learning University*" ini dapat memberikan pemahaman kepada semua pihak, baik sivitas akademika maupun stakeholders serta masyarakat um tentang makna dan semangat yang menjiwai ditetapkannya "UM: *The Learning University*" sebagai simbol verbal UM.



18 Oktober 2010

Rektor,

Prof. Dr. H. Suparno

NIP 195412291987031001



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1. Latar Belakang Historis .....	1
2. Landasan Filosofis, Psikologis, dan Kultural .....	4
3. Tujuan .....	4
BAB II KONSEP “UM THE LEARNING UNIVERSITY” .....	5
1. Learning Organization .....	5
2. Learning Resource .....	7
BAB III KARAKTER MANUSIA YANG DIINGINKAN .....	14
BAB IV STRATEGI IMPLEMENTASI .....	19
1. Menuju Learning Organization .....	19
2. Menuju Learning Resource .....	19
BAB V PROGRAM PENGEMBANGAN .....	20
1. Program Pengembangan UM Menjadi Learning Organization .....	20
2. Program Pengembangan UM Menjadi Learning Resource .....	20
RUJUKAN .....	22
LAMPIRAN .....	23

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Historis

Perjalanan panjang Universitas Negeri Malang (UM) membawa pembelajaran bagi seluruh sivitas akademika dalam mewujudkan visi, mengemban misi, mencapai tujuan dan target, serta dalam melaksanakan program-program kerja. Perjalanan panjang itu menjadi sejarah yang tidak bisa dilupakan oleh seluruh sivitas, sebab institusi yang berkualitas adalah institusi yang tidak melupakan sejarah, menjalankan apa yang ada sekarang, dan menggapai masa depan dengan penuh optimisme.

Dalam sejarah pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia setelah masa kemerdekaan, UM adalah perguruan tinggi negeri ketiga, setelah UGM (1949) dan UI (1950). Secara kelembagaan, cikal-bakal UM adalah Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) Malang yang diresmikan oleh Menteri Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan, Prof. Mr. Muhammad Yamin pada tanggal 18 Oktober 1954. Peresmian pendirian PTPG itu dikukuhkan melalui Surat Keputusan nomor 38742/Kab tanggal 1 September 1954. Bersamaan dengan itu pula ditugaskan Prof. Sutan Adam Bachtiar sebagai Rektor PTPG Malang yang pertama. Baru pada hari-hari berikutnya Menteri Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan, Prof. Mr. Muhammad Yamin meresmikan PTPG Bandung Jawa Barat dan PTPG Batusangkar Sumatera Barat.

Pada tanggal 10 Nopember 1954 PTPG Malang digabung dengan Universitas Airlangga (Unair) Surabaya yang baru saja didirikan. PTPG Malang diposisikan sebagai salah satu fakultas di antara empat fakultas yang ada di Unair saat itu. PTPG Malang berdiri sebagai Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan (FKIP) yang berkedudukan di Malang. Mulai saat itu kegiatan PTPG Malang berada di bawah nama Unair.

Pada tahun 1963 ada kebijakan untuk menyatukan beberapa FKIP dan Institut Pendidikan Guru (IPG) di Madiun menjadi satu Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Malang. Pembentukan IKIP Malang itu berdasarkan pada Surat Keputusan Presiden Nomor 1 Tahun 1963 dan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Pengetahuan RI Nomor 55 tahun 1963. Pada saat itu IKIP Malang memiliki cabang-cabang atau bagian, yaitu: FKIP Unair di Surabaya, FKIP Unair di Madiun, FKIP Udayana di Singaraja, FKIP Nusa Cendana di Kupang, dan FKIP Brawijaya di Jember. Dalam upaya peningkatan mutu dan efisiensi pengelolaan, maka pada 23 Maret 1968 beberapa cabang IKIP Malang di daerah-daerah diserahkan kepada lembaga induknya yang baru, dua di antaranya berdiri sebagai perguruan tinggi sendiri, yaitu FKIP Unair di Surabaya berkembang menjadi IKIP Surabaya (sekarang Universitas Negeri Surabaya) dan FKIP Udayana di Singaraja berkembang menjadi IKIP Singaraja (sekarang Universitas Pendidikan Ganesha). Sedangkan FKIP Brawijaya di Jember akhirnya berkembang menjadi Universitas Negeri Jember.

Demikian seterusnya, dan pada akhirnya berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tertanggal 4 Agustus 1999 menetapkan bahwa IKIP MALANG berubah dengan mandat yang diperluas dengan berubah nama menjadi Universitas Negeri Malang. Demikian juga yang terjadi pada sepuluh buah IKIP yang lain di Indonesia diubah nomenklatur dan namanya menjadi universitas negeri, yang disusul oleh dua IKIP berikutnya, sehingga saat ini semua IKIP negeri yang ada di Indonesia telah berubah menjadi universitas negeri. Di dalam surat keputusan perubahan IKIP MALANG menjadi Universitas Negeri Malang itu jelas disebutkan bahwa misi UM adalah (1) menghasilkan tenaga profesional, dan (2) menghasilkan tenaga kependidikan. Yang dimaksud tenaga profesional dalam konteks ini adalah tenaga ahli nonkependidikan yang meliputi program diploma, sarjana, magister, dan doktor bidang sains, sastra, teknik, humaniora, dan yang lain-lain. Sedangkan yang dimaksud tenaga kependidikan adalah pendidik dan tenaga kependidikan lainnya seperti konselor, teknisi sumber belajar, pengelola dan administrasi birokrasi dan lembaga pendidikan, pustakawan, laboran, dan pendidik dan tenaga kependidikan pada jalur pendidikan nonformal.

Pada awal berdiri, PTPG Malang mempunyai 5 jurusan, 127 mahasiswa dan 37 dosen. Jurusan perintis itu meliputi jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa dan Sastra Inggris, Sejarah dan Budaya, Ilmu Ekonomi, dan Pasti Alam. Pada tahun 2009, UM memiliki 7 fakultas dengan 26 jurusan

dan 1 program pascasarjana yang terdiri dari 55 jenis program studi kependidikan dan 22 program studi nonkependidikan. Keseluruhan program studi itu terdiri dari 44 program sarjana, 15 program magister, 9 program doktor, 9 program diploma dan program khusus. Tenaga dosen pada tahun 2009 tercatat 929 orang. Tenaga pegawai nondosen sebanyak 758 orang yang terdiri dari tenaga tata usaha, teknisi, laboran, pustakawan, atau tenaga fungsional lainnya. Mahasiswa terdaftar sebanyak 22.112 orang, termasuk 1.203 mahasiswa program pascasarjana. Sampai dengan hari ulang tahunnya yang ke 55, hingga acara Wisuda II Tahun 2008/2009, akumulasi lulusan UM sebanyak 74.800 orang terdiri dari 32.114 orang program diploma, 39.353 orang program Sarjana, 2.835 orang program Magister, dan 498 orang program Doktor.

Bukan hanya jumlah mahasiswa dan lulusan, serta jumlah dosen dan karyawan yang terus berkembang, namun jumlah dan kualitas karya yang telah dihasilkan juga sudah sangat membanggakan, baik karya yang bersifat teramati (*tangible*) maupun karya yang tidak teramati (*intangibile*). Masyarakat akademik sudah sangat mengenal tentang Program Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP), di mana tokoh terkenal yang ada di baliknya adalah Prof. Soepartinah Pakasi. Dari PPSP tersebut beberapa inovasi pendidikan yang diakui sebagai produk unggulan yang diakui secara luas adalah: pembelajaran sistem modul dan belajar individual, akselerasi belajar secara alamiah, dan membaca permulaan dengan metode SAS (*Structure-Analysis-Sistesis*). Tidak terbantahkan pula bahwa metode Permainan Simulasi, yang semula bernama Permainan Simulasi Pembangunan, dan kemudian dikenal luas dan digunakan sebagai metode utama masyarakat P4, adalah hasil inovasi yang dikembangkan pakar-pakar pendidikan dari UM di bawah koordinasi Prof. Drs. HM. Soedomo, M.A. dan Prof. Drs. HM. Saleh Marzuki, M.Ed.

Untuk pembelajaran bahasa, UM pernah dikenal sebagai perguruan tinggi terbaik se Asia Tenggara dalam pengajaran Bahasa Inggris sebagai bahasa asing. Sampai saat ini predikat itu masih menginspirasi dan menggema bagi kalangan pendidik dan pengajar bahasa. Jurusan Bahasa Inggris UM sudah sangat lama dikenal sebagai rujukan dalam hal pengajaran bahasa Inggris sebagai bahasa asing. Jurnal TEFLIN (*Teaching English as the Foreign Language*) yang dikelola di Jurusan Bahasa Inggris merupakan salah satu jurnal terakreditasi nasional, dan tengah mengusahakan diri mendapatkan status terakreditasi internasional. Demikian juga model pembelajaran Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing (BIPA) merupakan model pembelajaran yang sangat diminati oleh masyarakat luar negeri yang ingin belajar Bahasa Indonesia untuk berbagai keperluan.

Dalam hal penerbitan UM juga sudah lama dikenal sangat unggul. Buku Sari Sejarah karangan Soebantardjo, Buku Kamus Inggris-Indonesia tulisan Wojowasito; buku Ilmu Hayat tulisan D. Dwidjoseputro, berbagai buku paket, buku pelajaran, dan buku teks tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi tulisan para dosen UM terbitan IKIP Malang/UM Press atau yang diterbitkan oleh penerbit lain, dan berbagai buku tentang Pancasila terbitan Laboratorium Pancasila merupakan untaian mutu manikan mutiara karya monumental pakar-pakar UM yang telah berterima baik di masyarakat. Fenomena keunggulan karya akademik pakar UM kontemporer saat ini adalah penerbitan buku pelajaran bagi sekolah berstandar internasional (SBI). Perintis penulisan buku pelajaran sains bagi SBI adalah Prof. Drs. M. Effendi, M.A., Ph.D., dosen Fakultas MIPA yang dikenal sebagai ahli kristalogi bereputasi internasional. UM juga sangat dikenal sebagai perintis dan rujukan penerbitan jurnal ilmiah nasional. Tercatat beberapa jurnal terbitan UM berstatus terakreditasi, bahkan secara kuantitatif dapat mengklaim diri sebagai perguruan tinggi yang paling banyak memiliki jumlah jurnal ilmiah terakreditasi nasional. UM mempunyai 38 jurnal/berkala, 5 di antaranya terakreditasi (4 bidang pendidikan, 1 jurnal non-kependidikan).

Beberapa dosen UM telah mendapatkan pengakuan internasional terutama dalam bidang riset. Juga telah ada dosen yang mampu menghasilkan karya teknologi yang diakui secara nasional. Meskipun jumlah dosen istimewa seperti itu masih sangat langka, keberhasilan mereka memiliki potensi untuk mengangkat kepercayaan diri dan semangat dosen yang lain. Semakin banyak pula dosen UM yang dilibatkan dalam kegiatan pendidikan nasional, misalnya sebagai anggota Komisi Disiplin Ilmu Pendidikan, penilai usulan penelitian tingkat nasional, penilai berbagai usulan hibah kompetisi, penilai atau asesor Badan Akreditasi Nasional (BAN), penilai akreditasi jurnal ilmiah,

anggota Badan Nasional Standar Pendidikan (BNSP), detasering dosen ke beberapa perguruan tinggi di dalam negeri, staf pengajar, penyelia luar (*external examiner*) di luar negeri.

UM dengan tim gugus tugas yang tangguh telah memiliki pengalaman berhasil dalam menggalang dana pengembangan melalui mekanisme hibah kompetisi yang disediakan Ditjen Dikti. Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (tahun 1999—tahun 2009), UM telah berhasil menggalang dana *block grant* tersebut sebesar Rp 89.371.065.718,00.

Gambaran sekilas tentang modal dasar dan prestasi unggul yang berhasil dicapai, memberikan bukti bahwa UM memiliki potensi besar untuk mengembangkan program-program pendidikan dan pembelajaran sebagai *core business* yang telah lama ditekuninya sejak berdiri. Memperhatikan pertumbuhan dan perkembangan UM setelah sekian lama berdiri, mengalami berkali-kali ganti nama kelembagaan, modifikasi tugas, fungsi, dan berganti pimpinan serta personelnnya, didapat suatu hikmah bahwa UM mampu mempertahankan eksistensinya dan terus berkembang mewujudkan salah satu cita-cita nasional yaitu mewujudkan bangsa Indonesia yang bertaqwa dan cerdas. Untuk melanjutkan eksistensinya, UM mewujudkan idealisme sebagaimana dituang dalam visi dan misi yang terus dikembangkan seiring dengan tuntutan kemajuan zaman. Kini bisa disaksikan dengan jelas UM berkembang dan maju seiring dengan tuntutan kebutuhan aktualisasi diri dalam mewujudkan idealismenya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. UM telah mampu menampilkan diri sebagai organisme kelembagaan yang terus tumbuh dan berkembang semakin besar dan semakin maju sebagai buah dari kemampuan belajarnya memaknai pengalaman yang dilalui sehingga tidak ada kata surut untuk terus maju dan berkembang.

Dari seluruh rangkaian sejarah perkembangan dan pertumbuhan UM hingga saat ini ada benang merah yang bisa ditarik sebagai tali kesinambungan sejarah, yaitu konsistensi UM membina dan mengembangkan dunia pendidikan dengan mengasalkan pendidik dan tenaga kependidikan, serta mengembangkan ilmu pendidikan. Yang menjadi tugas selanjutnya adalah bagaimana menjadikan fenomena kemampuan belajar organisasi UM dan kemampuan membelajarkan dan mendidik mahasiswa itu dapat memberikan dan menghadirkan inspirasi bagi segenap awak sistem UM yang berupa sumberdaya manusia, mitra kerja terkait, dan masyarakat luas untuk mau dan mampu belajar berkelanjutan menuju kesempurnaan hidup individual, sosial, dan transendental.

Sampailah kini, UM menemukan sebuah titik hikmah dalam mencitrakan UM yang dikristalkan dalam sebuah simbol verbal jati diri UM, yakni "*The Learning University*". Derivasi simbol verbal itu kemudian digunakanlah sebutan "*UM: The Learning University*". Jati diri ini diharapkan mampu memberikan inspirasi, semangat, dan *image* baru bagi UM sekaligus untuk menandai semangat kemandirian yang tengah tumbuh di UM. Simbol verbal ini tentu tidak muncul dan dipilih sedemikian saja dalam pemikiran para pemimpin dan tokoh-tokoh UM, melainkan telah melalui serangkaian pemikiran, diskusi partisipatif, perenungan, dan musyawarah yang disemangati nilai-nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan keinginan UM untuk maju cepat berkelanjutan. Dalam sejarahnya ada beberapa simbol verbal yang pernah dimiliki oleh UM. Pernah suatu saat UM ingin menjadi sebuah universitas berbasis riset (*the research university*), pernah pula dicoba untuk menawarkan konsep sebagai kampus berwawasan pendidikan dan pariwisata (*the edutourism university*). Beberapa slogan verbal yang sampai saat ini masih digunakan sebagai penciri kampus UM adalah "*when learning is enjoyment*", "berkarya dan terus berkarya", dan "kampus perdamaian" seiring dengan pemunculan simbol verbal baru yang lebih inspiratif yakni "*UM: The Learning University*".

Ada sejarah dan ada hikmah yang demikian bernilai untuk dijadikan sebagai inspirasi dalam melihat dan meneliti kembali bagaimana UM telah bertumbuh dan berkembang serta ke mana arah pertumbuhan selanjutnya akan dikembangkan. Dalam kepentingan inilah diperlukan adanya sebuah dokumen naskah akademik yang memberikan penjelasan dan memandu arah perencanaan dan pengembangan *UM: The Learning University* ke depan yang dapat menjadi pedoman dan acuan bagi pihak-pihak yang terlibat dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan UM.

## 2. Landasan Filosofis, Psikologis, dan Kultural

Pengembangan UM sebagai *The Learning University* berlandaskan pada: (1) *lifelong education and lifelong learning*, (2) *learning culture* (budaya belajar), (3) *education for all*, dan (4) filsafat bangsa dan peraturan perundangan yang berlaku. *Lifelong education and lifelong learning* pada hakekatnya menjunjung tinggi hak manusia untuk memperoleh pendidikan dan belajar sepanjang hayat. Sesuai dengan konsep ini, semua sivitas akademika di Universitas Negeri Malang baik dosen, mahasiswa, dan pegawai administrasi dan tenaga teknis adalah subyek belajar dan sumber belajar yang harus terus menerus belajar untuk menopang pelaksanaan tugas sehari-harinya. Begitu juga setelah mahasiswa lulus dari UM, mereka terus belajar sepanjang hayatnya. *Learning Culture* (Budaya Belajar), yaitu aspek tradisi, kebiasaan, harapan, nilai-nilai, dan artefak yang selalu memberikan inspirasi untuk memiliki *academic curiosity* dalam pengembangan UM sebagai *Learning University*; sedangkan, *education for all* mengandung pengertian bahwa pendidikan diberikan kepada semua lapisan masyarakat tanpa memandang ras, agama, suku, dan tingkat kemampuan ekonominya, dengan harapan memperoleh fasilitas belajar yang membelajarkan, memiliki peluang akses dan atau peluang yang sama untuk belajar di UM. Aspek-aspek psikologis dan kultural yang melandasi pengembangan UM sebagai *learning university* tersebut diletakkan pada fundasi filsafat bangsa dan peraturan perundangan yang berlaku, bahwa pendidikan yang dilaksanakan di UM berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta peraturan perundangan yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

Prinsip-prinsip yang melandasi *learning university* di Universitas Negeri Malang adalah: (1) prinsip religius, yaitu pendidikan dan pembelajaran yang dijiwai oleh pengembangan wawasan, praktek, dan nuansa keagamaan, sehingga terwujud sistem pendidikan dan pembelajaran yang damai dan sejahtera; (2) prinsip akademik, yaitu pendidikan dan pembelajaran yang menjunjung tinggi prinsip-prinsip ilmiah dalam mengembangkan Tri Darma Perguruan Tinggi, sehingga tercipta suasana kooperatif dan kompetitif dalam pengembangan berbagai bidang keilmuan; (3) prinsip inovatif, artinya UM berusaha terus-menerus mengembangkan upaya pembaruan di bidang pembelajaran, baik di kalangan dosen maupun mahasiswa yang dapat memunculkan produk-produk ilmiah di berbagai bidang; dan (4) prinsip humanis, artinya UM mengembangkan sistem pendidikan dan pembelajaran dilandasi oleh nilai-nilai kemanusiaan yang dijunjung tinggi oleh bangsa Indonesia.

## 3. Tujuan

Tujuan ditetapkannya UM sebagai *The Learning University* adalah agar: (1) UM tumbuh menjadi organisasi belajar (*learning organization*) untuk meningkatkan sistem dan layanan agar dapat memberikan layanan kepada masyarakat internal dan eksternal kampus dengan jaminan kualitas yang memadai; (2) masyarakat kampus UM selalu dalam nuansa belajar dan saling membelajarkan, baik di kalangan pimpinan lembaga, dosen, mahasiswa, tenaga administrasi, teknis dan tenaga fungsional akademik lainnya; (3) lulusan terpelajar, artinya bahwa lulusan UM memiliki keterampilan akademik, keterampilan teknis, dan sikap akademik dan profesional yang memadai untuk memasuki peran sosial di masyarakat sebagai lulusan UM yang terpelajar.

Pada sisi lain, naskah akademik ini agar menjadi acuan bagi seluruh komponen universitas dalam mewujudkan visi UM sebagai perguruan tinggi unggul yang peduli pada nilai kemanusiaan dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang kependidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Dengan naskah akademik ini dimaksudkan agar seluruh upaya yang dilakukan oleh pimpinan dan segenap civitas akademika tetap pada arah yang konsisten, akseleratif, bersifat sinergis, koordinatif, padu, dan saling melengkapi satu dengan lainnya di dalam suatu pola sikap dan pola tindak yang efisien, efektif, dan produktif yang dijiwai semangat *the learning university*.

## BAB II

### KONSEP “UM: THE LEARNING UNIVERSITY”

Gagasan UM sebagai *learning university* telah menjadi kebijakan resmi universitas yang dikukuhkan pada Lustrum UM yang ke 55. Penetapan *learning university* sebagai jati diri UM telah melalui proses perenungan yang mendalam sejak gagasan itu digulirkan oleh Rektor UM pada upacara Peringatan Hari Kemerdekaan RI yang ke 64, pada tanggal 17 Agustus 2009. Dalam kerangka pikir *learning university*, UM memiliki dua fungsi dalam mengemban misi sebagai lembaga pendidikan tinggi yang harus terus bertransformasi sesuai dengan perkembangan tuntutan kebutuhan *stakeholders* UM, yaitu: Pertama, orientasi ke dalam (internal) mewujudkan UM sebagai *learning organization*. Ini mengandung arti bahwa keterlibatan semua unsur (*organism*) di dalam sistem organisasi itu mengedepankan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas mereka bersama, sehingga sistem organisasi universitas dan unsur-unsurnya dapat (mem)belajar(kan) satu sama lain. Kedua, orientasi keluar (eksternal) mewujudkan UM sebagai *learning resources center*. Ini mengandung arti bahwa UM membuka akses seluas-luasnya sebagai tempat dan rujukan belajar bagi semua lapisan masyarakat.

#### 1. Learning Organization

Dalam bagian ini diuraikan kerangka pemahaman dan strategi UM sebagai *learning organization*. Pokok-pokok yang dipaparkan meliputi pertimbangan mengapa UM memilih *learning organization*, pengertian UM sebagai *learning organization*, pilar-pilar kelembagaan UM sebagai *learning organization*, dan tanggung jawab kelembagaan UM untuk mewujudkan *learning organization*.

Gagasan *UM: The Learning University* antara lain terilhami oleh konsep *learning organization* ini, sebuah konsep yang saat ini telah menjadi paradigma baru dalam pengembangan organisasi-organisasi bisnis untuk menghadapi perubahan peningkatan kualitas dan kinerja dalam rangka memenuhi tuntutan *stakeholders* yang terus berkembang. *Learning organization* merupakan jawaban yang banyak dipilih oleh organisasi-organisasi bisnis dalam menghadapi tantangan-tantangan itu. Atas dasar itu, menjadikan UM sebagai *learning university* berarti juga menjadikan UM sebagai sebuah *learning organization*. Oleh karena itu, pengertian, argumentasi, dan karakteristik UM juga harus sejalan dengan konsep *learning organization*.

Pilihan *learning organization* didasarkan pada pertimbangan bahwa di era otonomi perguruan tinggi saat ini peningkatan mutu dan perubahan berkelanjutan merupakan satu-satunya cara yang harus ditempuh UM untuk menjaga keberlanjutan eksistensinya. Hanya dengan belajar terus-menerus UM akan mampu memberikan hasil yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Jika merujuk pada pendapat Pedler, Burgoyne, dan Boydell (1997) dan Mchugh, Groves, dan Alker (1998), terdapat enam keuntungan yang akan diperoleh sebuah organisasi jika menjadi *learning organization*, yaitu: (1) mampu memelihara tingkat inovasi dan tumbuh menjadi institusi yang kompetitif, (2) mampu menjadi perguruan tinggi yang lebih baik dalam merespon tekanan-tekanan dari luar, (3) memiliki pengetahuan dalam mengkaitkan sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan masyarakat, (3) mampu meningkatkan kualitas output yang dihasilkan oleh semua level kelembagaan, (4) meningkatkan citra lembaga dengan menjadi perguruan tinggi yang lebih berorientasi pada kualitas manusia ketimbang tampilan yang *fashionable*, dan (5) meningkatkan laju perubahan universitas.

Sebagai *learning organization* dapat diartikan bahwa UM akan menjadi sebuah lembaga yang, menurut Pedler (1997), selalu memfasilitasi kegiatan belajar bagi semua unsur yang ada di dalamnya dan secara terus-menerus mentransformasikan kelembagaannya sesuai dengan konteks keberadaannya. Atau, merujuk pada pendapat Senge (1990), UM akan menjadi institusi perguruan tinggi di mana organisme yang ada di dalamnya secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan hasilhasil yang benar-benar dibutuhkan masyarakat. Pola pikir yang baru dan ekspansif

dipelihara, aspirasi kolektif ditata secara bebas, dan orang-orang secara terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama.

Tidak ditemukan definisi yang pasti untuk *learning organization*. Sejumlah penulis memberikan pengertian dengan sudut pandang yang berbeda-beda. Senge (1990:14) menegaskan bahwa *learning organization* merupakan sebuah organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kemampuan dalam menciptakan masa depannya. Dalam organisasi semacam itu, sekedar mempertahankan keberadaannya dipandang belum memadai. Belajar untuk bertahan hidup (*survival learning*) atau apa yang sering dikenal dengan *adaptive learning* atau belajar berdaptasi merupakan hal yang penting dalam organisasi semacam itu. Akan tetapi dalam *learning organization* konsep *adaptive learning* harus dipadu dengan *generative learning* yang menumbuhkembangkan kapasitas organisasi untuk mencipta. Sementara Pedler *et. al.* (1997:1) menggunakan istilah *learning company* dan mendefinisikan "A Learning Company is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself." Selain itu, Watkins and Marsick (dalam Smith, 2001) menyebutkan bahwa *learning organizations* dicirikan dengan keterlibatan total pekerja dalam sebuah proses yang dibangun secara kolaboratif, perubahan yang akuntabel yang dilakukan secara kolektif yang diarahkan pada prinsip-prinsip dan nilai-nilai bersama.

Apabila beberapa pengertian tersebut dirujuk, sebagai *The Learning University* maka UM merupakan institusi pendidikan tinggi yang (1) secara terus-menerus mengembangkan kemampuan dalam menciptakan masa depannya melalui *survival learning* yang dikombinasikan dengan *generative learning* untuk terus-menerus meningkatkan kapasitas daya cipta; (2) membangun tatanan organisasi yang mampu memfasilitasi semua unsur universitas untuk belajar dan secara terus-menerus melakukan transformasi; dan (3) memiliki budaya kolaboratif dan kolektif dalam melakukan perubahan berdasarkan prinsip-prinsip dan nilai bersama.

Sebagai wujud dari sebuah *learning organization* sejumlah pilar harus dibangun kelak oleh UM. Sebagaimana dikemukakan oleh Senge (1990) pilar-pilar itu meliputi: *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*. Kependekar personal atau *personal mastery* merupakan komitmen setiap individu terhadap proses belajar. Kependekar personal diartikan sebagai tingkat kemampuan di bidang khusus. Orang dengan kependekar personal yang tinggi secara konsisten akan mampu mewujudkan hasil-hasil dengan tingkat kepentingan yang terdalam bagi mereka. Mereka melakukan itu melalui komitmen yang tinggi terhadap belajar sepanjang hayat. Dengan komitmen ini, UM akan memiliki keunggulan kompetitif karena setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di UM dapat belajar lebih cepat dibandingkan universitas lainnya. Untuk mewujudkan hal ini, UM harus mengembangkan budaya belajar agar praktik-praktik pengembangan kemampuan personal ini dapat terwujud. *Learning organization* akan terwujud melalui akumulasi dari pembelajaran individual. Oleh karena itu, sebagai *learning organization*, UM harus didukung oleh mekanisme yang mampu mendorong pembelajaran individual itu yang selanjutnya dapat ditransfer menjadi pembelajaran universitas.

Visi bersama (*shared vision*) merupakan hal yang penting dalam rangka mengintensifkan semua pihak di lingkungan UM untuk belajar karena visi bersama akan mampu menciptakan identitas bersama yang dapat memberikan fokus dan energi untuk belajar. Visi yang paling berhasil adalah visi yang dibangun atas visi individual dari masing-masing unsur organisasi yang berada pada semua level. Visi semacam ini akan menjadi visi yang *genuine* yang mampu membuat semua pihak mencapai keunggulan dan belajar bukan karena terpaksa namun karena mereka benar-benar menginginkannya. Untuk menumbuhkan visi bersama ini, struktur organisasi harus bersifat datar dan desentralistis.

Model mental (*mental models*) merupakan asumsi-asumsi, generalisasi, bahkan gambaran yang saling terikat kuat yang dipegang teguh oleh setiap individu dan organisasi yang berpengaruh terhadap bagaimana mereka memahami UM dan cara mereka bertindak. Bekerja dengan model mental diawali dengan memutar arah cermin ke dalam organisasi; mempelajari impian-impian kita tentang UM dan membuatnya membumi dan terwujud secara utuh. Bekerja dengan model mental juga merupakan kemampuan untuk melaksanakan perbincangan-perbincangan yang membelajarkan dan menyeimbangkan inkuiri dan advokasi. Orang-orang yang ada di lingkungan UM dapat merepresentasikan pemikiran masing-masing dan membuat pikiran-pikiran itu terbuka terhadap

pengaruh orang lain (*open mind*). Untuk mewujudkan model mental, UM harus membangun budaya terbuka yang mendorong tumbuhnya proses inkuiri dan kepercayaan.

Pembelajaran tim merupakan akumulasi dari pembelajaran individual. Kita percaya bahwa tim dapat belajar. Jika tim benar benar belajar, bukan hanya tim itu yang akan mencapai hasil yang luar biasa, akan tetapi setiap individu yang ada di dalamnya juga akan tumbuh lebih cepat. Kapasitas memecahkan masalah dalam organisasi tertingkatkan melalui akses yang lebih baik terhadap pengetahuan dan keahlian. Sebagai *learning organization*, UM harus memiliki struktur yang mampu memfasilitasi pembelajaran tim yang bersifat lintas sektor dan terbuka. Pembelajaran tim mensyaratkan individu terlibat dalam dialog dan diskusi. Oleh karena itu, hal yang penting dalam mengembangkan pembelajaran tim adalah bahwa semua anggota tim hendaknya mengembangkan komunikasi terbuka, berbagi makna dan pemahaman. UM juga harus memiliki struktur manajemen pengetahuan yang unggul, yang dapat menumbuhkembangkan kreasi, akuisisi, diseminasi, dan implementasi pengetahuan.

Di lingkungan UM harus terbangun pola pikir sistem, sebuah kerangka pikir yang memberi kesempatan kepada semua pihak di lingkungan UM untuk belajar bahwa UM merupakan satu kesatuan yang terdiri dari obyek-obyek yang berbeda-beda. Metode berfikir sistem harus digunakan ketika UM menilai kinerja universitas dan, oleh karena itu, harus mengembangkan sistem informasi yang mampu mengukur kinerja universitas secara keseluruhan yang sekaligus mengukur kinerja masing-masing komponen yang ada di dalamnya. Berfikir sistem juga berarti bahwa semua karakteristik UM sebagai *learning organization* merupakan satu kesatuan yang harus tampak sekaligus. Tidak satupun karakteristik dapat diabaikan.

Dalam rangka mencapai lima karakteristik tersebut, UM harus mengembangkan dan melanggengkan lingkungan organisasi yang menguntungkan bagi pembelajaran semua level, bagi kebangkitan dan stimulasi kekuatan belajar bagi semua sivitas akademika, dan bagi pemanfaatan pembelajaran yang mutakhir yang diciptakan dalam rangka memperoleh hasil yang memberi manfaat maksimum bagi universitas. Untuk mencapai itu semua, Kline dan Sanders (1993) mengusulkan sepuluh langkah yang harus ditempuh, yaitu menilai budaya belajar, mempromosikan hal-hal positif, membuat tempat kerja aman untuk berfikir, memberi ganjaran bagi setiap keberanian individu menghadapi risiko, membantu setiap individu menjadi sumber belajar bagi yang lain, mewujudkan kekuatan belajar dalam bekerja, memetakan pencapaian visi, membawa visi dalam kehidupan organisasi, mengkaitkan semua sistem, dan memastikan bahwa setiap tindakan berada pada jalan yang ditetapkan.

## 2. Learning Resource

*The learning university* memosisikan UM sebagai universitas yang berorientasi universal. Universalitas ini ditandai oleh keterbukaan akses bagi semua orang yang memiliki kemampuan dan motivasi belajar (meritokrasi terbuka) dan mereka yang mempersiapkan diri untuk memasuki panggung kehidupan. Universalitas ini berimplikasi pada reorientasi fisik dan kultural UM untuk mengemban fungsi sebagai pusat sumber belajar (*a learning resources center*) bagi semua orang. Membangun lanskap UM yang "*open space, open mind*" menjadi salah satu upaya mewujudkan jati diri UM sebagai *learning resource*. UM memberikan kemudahan kepada semua lapisan masyarakat belajar yang membutuhkannya, dan membuka wahana berpikir luas demi kemaslahatan belajar. UM mengambil tanggung jawab ini, dan cara terbaiknya adalah menjadikan UM memiliki jangkauan pendidikan ke masyarakat yang lebih luas, lebih efisien, lebih efektif, dan kompetitif.

Pengembangan jati diri UM sebagai pusat sumber belajar (*learning resource*) dilhami oleh wawasan *lifelong learning and lifelong education*. Bukan pernyataan yang dibesar-besarkan jika ditegaskan bahwa survivalitas organisasi dan masyarakat di tengah kedahsyatan teknologi tergantung pada pengembangan keterampilan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning skills*) dan nilai-nilai sebagai bagian esensial dari kultur mereka. Wawasan *lifelong learning* tidak terlepas dari dampak perubahan paradigmatis, bahwa belajar sebagai fokus dari pendidikan. Semua lapisan masyarakat, pemerintah, institusi pendidikan, masyarakat belajar perlu memahami bahwa ini pergeseran 180

derajat dari persepsi tentang pendidikan dan pelatihan yang dilakukan selama ini, dan bagaimana pergeseran paradigmatis ini dapat digunakan sebagai motivator untuk mewujudkan masyarakat belajar. Premisnya adalah *lifelong learning* berfokus pada belajar dan kebutuhan si belajar.

Paradigma baru pendidikan ini berimplikasi dalam pengembangan sistem pembelajaran, antara lain: (1) perubahan mendasar dalam pembelajaran dari bercirikan transfer isi dan bertujuan daya serap ke pembelajaran yang mendidik; (2) pergeseran fokus dari *teacher-centered learning* ke *student-centered learning (active learning)*; (3) pergeseran psikologis dari mengajar ke membelajarkan (*learning how to learn*); dan (4) aktivitas pembelajaran berlangsung *blended* antara *in-doors* maupun *out-doors*. Pendidikan harus membantu peserta didik belajar bagaimana belajar dengan cara-cara yang *powerful*, sehingga mereka dapat mengelola kebutuhan hidup dari masifnya perubahan informasi, teknologi, kondisi pekerjaan, dan kondisi ekonomi (Darling-Hammond, 2009). Dalam perspektif ini pengalaman belajar merupakan esensi dari proses pendidikan. Oleh karena itu, dukungan lingkungan belajar yang kaya akan sumber belajar yang dapat memperkaya pengalaman belajar seseorang menjadi sangat penting keberadaannya.

Konsep *learning resource* UM itu mencakup segala potensi aset UM, baik akademik maupun pendukung akademik, yang menjadi sumber belajar. Potensi aset tersebut berupa sumberdaya lingkungan fisik dan nonfisik (*setting*), sumberdaya manusia (*human*), pesan/konten (*content/message*), bahan (*material*) pembelajaran, sarana pembelajaran, dan teknik/strategi yang berfungsi dan bermanfaat dalam memberi kemudahan belajar dan memberi sumbangan positif untuk peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran. Mewujudkan UM sebagai *learning resource* berarti menggubah (*to arrange*) semua aset UM berperan dan berfungsi menjadi sumber-sumber yang mampu membelajarkan dan memberi kemudahan setiap orang untuk belajar (*enabling everyone to learn*). Elaborasi konsep sumber belajar tersebut adalah sebagai berikut.

## Lingkungan Belajar

Pranata utama *The learning university* adalah ekologi kampus dengan segala kekayaan sumber dan potensi aset fisik maupun kulturalnya. Menggubah lingkungan UM mencakup pengembangan lanskap UM yang menyatukan semua elemen fisik dan non fisik ke dalam suatu keutuhan yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, dan *enabling everyone to learn*, sebagaimana suasana yang tergambar dalam motto UM "*when learning is enjoyment*". Penataan dan pengelolaan fisik seperti gedung kuliah, perpustakaan, laboratorium, pusat sarana belajar, studio, gedung pertemuan, pusat rekreasi dan kebugaran, asrama mahasiswa, kantin, taman, pusat perbelanjaan, dan jalan yang menghubungkan satu sama lain menjadi sangat penting dilakukan untuk memberi kemudahan dan kenyamanan belajar.

Strategi *zoning* lingkungan fisik kampus (dioperasionalkan dalam Rencana Induk Pengembangan UM Tahun 2011—2030) yang menata zona akademik, zona layanan, zona usaha, zona rekreasi, dan sistem lalu lintas yang menghubungkan satu sama lain merupakan langkah awal menggubah lingkungan belajar UM. *By design*, semua potensi aset lingkungan fisik digubah sebagai elemen sumber belajar yang mengandung pesan inspiratif dan membelajarkan orang. Bersamaan dengan lanskap fisik tersebut ditumbuhkan lingkungan non fisik seperti kultur kehidupan kampus, jaringan belajar, dan etika kehidupan terpelajar yang akan meningkatkan derajat keterlibatan emosional (*engaged learning*) setiap individu ketika sedang belajar.

Sebagai ilustrasi, ketika orang masuk kampus UM menjumpai taman yang terpelihara dengan aneka tumbuhan dan pepohonan buah langka orang akan terinspirasi dan belajar tentang kepekaan dan kepedulian terhadap lingkungan. Ketika orang masuk kampus UM menjumpai arsitektur lingkungan dengan simbol-simbol cagar budaya, bukan saja menemukan keindahan, tetapi orang akan terinspirasi dan belajar tentang kearifan lokal. Ketika orang masuk kampus UM menjumpai keteraturan dan kesantunan berlalu lintas yang mencerminkan kehidupan terpelajar, orang akan terinspirasi dan belajar tentang kultur yang bermartabat. Ketika orang masuk kampus UM menjumpai debat mahasiswa tentang isu-isu sosial yang hangat di masyarakat, orang akan mendapat inspirasi dan belajar tentang sikap *open mind* dan kemaslahatan umat, dan seterusnya.

Perencanaan dan desain lingkungan (*setting*) belajar yang lebih sistematis dan terintegrasi, akan memberi peluang keterlibatan peserta didik, orang tua, pendidik, dan *stakeholders* masyarakat luas di dalam dukungan yang menguntungkan semua. Desain lingkungan fisik yang sistematis dan terintegrasi tidak saja memfasilitasi penghuni kampus, akan tetapi juga dapat memfasilitasi semua lapisan masyarakat untuk belajar. Struktur bangunan yang ada dapat membelajarkan orang mengenai fisika, konsep tegangan, tekanan, gaya, penopang beban, pola pagar, void, dan massa sebagai basis dari geometri. Konsep bangunan yang didesain dengan muatan pesan belajar akan menjadi lanskap untuk belajar dan menjadi sumber belajar bagi masyarakat. Demikian juga pepohonan yang tumbuh, taman, aneka tampilan grafis, semua menjadi *tools* untuk belajar.

Kekayaan belajar dapat diperoleh di dalam masyarakat di mana semua aset belajarnya diintegrasikan dan diakses oleh setiap orang yang menginginkan dan membutuhkan. Akan tetapi, agar efektif, pengembangan, dan integrasi beraneka ragam aset masyarakat harus dilakukan dalam denyut nadi anggota masyarakat yang terlibat itu secara total. Kultur saling asah, asih, asuh, merupakan bagian integral dari perluasan lingkungan belajar. Kultur yang mendukung terciptanya lingkungan belajar itu yang perlu kita bangun. Lingkungan belajar yang integratif akan baik dikembangkan dengan masukan kreatif keseluruhan organisme yang terlibat. John Dewey mengatakan bahwa kita tidak hanya butuh pendidikan dalam demokrasi, tetapi juga demokrasi dalam pendidikan.

### Sumberdaya Manusia

Elemen kedua sumber belajar adalah orang (*human*). Di dalam setiap komunitas selalau terdapat sumberdaya yang amat besar yang belum termanfaatkan secara optimal, yaitu talenta, kecakapan, pengetahuan, dan *wisdom* orang-orang yang berada di dalamnya. Demikian juga di UM, dengan sekitar 1000 dosen, 700 pegawai, dan 20.000 mahasiswa pada saat ini, UM memiliki potensi aset sumberdaya manusia yang besar. Didorong oleh kebutuhan masyarakat yang terus berubah, di dalam tubuh *the learning university* diperlukan pemberdayaan dan pendayagunaan personel. Masyarakat di abad informasi sedang mengubah metode mengajar secara eksekutif dari hubungan guru-siswa yang pasif ke pola hubungan interaktif baru. Guru akan lebih berperan menjadi advisor dan stimulator belajar. "*The 'guide at the side' of learners will tend to replace 'the sage on the stage' of older education systems*" (Longworth, 1999:29).

Untuk lebih responsif terhadap kebutuhan belajar individual, dosen harus mengembangkan kecakapan dan kompetensinya. Dosen akan menjadi 'konselor belajar' dengan pengetahuan pendekatan pendidikan yang lebih canggih, termasuk kemampuan menggunakan teknologi pembelajaran, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan pengetahuan tentang perangkat dan teknik *lifelong learning*.

Sebagai sumber belajar, dalam mengemban tugas pendidikan dan pembelajaran, dosen menjadi inspirator dan model bagi mahasiswa. Paradigma pembelajaran baru, pendekatan pembelajaran baru, dan model interaksi baru yang digunakan dosen dalam menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi mahasiswa adalah sumber inspirasi bagi mahasiswa dalam mencapai keberhasilan belajarnya. Oleh karena itu, pendekatan pembelajaran aktif yang berfokus pada peserta didik (*student-centered learning*) harus mampu memberi peluang terciptanya pengalaman belajar yang kaya bagi mahasiswa. Proses pembelajaran aktif ini telah dilakukan dalam berbagai modus, mulai dari pembelajaran yang sederhana (tatap muka di kelas) hingga proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Meningkatkan keahlian dosen sebagai agen belajar adalah keniscayaan. Makin luasnya penggunaan teknologi pembelajaran, peran dosen akan mengalami pergeseran yang signifikan. Pendidik, termasuk administrator, desainer dan ahli teknologi pembelajaran, mengalami pergeseran fungsi dari instruktur menjadi "fasilitator, organisator, mentor, model peran, konselor, pelatih, pengawas, problem solver, dan partner belajar. Dosen dituntut menguasai beberapa strategi dan keterampilan khusus. Pendidikan harus sangat terorganisir, dan dosen berkomunikasi dengan peserta didik dalam cara-cara baru. Dosen harus mudah "diakses" oleh mahasiswa dan bila perlu bekerja dalam tim belajar. Dosen harus ahli dalam memelihara komunikasi, karena meningkatnya permintaan

untuk interaksi dalam pembelajaran *online*. Oleh karena, menjadi kebutuhan laten untuk pengembangan staf akademik melalui dukungan dan pelatihan yang terus berkembang. Pembelajaran akan menjadi lebih *learner-centered*: rekursif dan *non-linear*, menarik, diarahkan mandiri, dan belajar bermakna.

Sebagai sumber belajar, dalam mengemban tugas penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan, dosen menghasilkan temuan-temuan baru dan pemikiran-pemikiran baru yang memperkaya khasanah pengetahuan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Kontribusi keahlian (*expertise*) para dosen peneliti dan pengembang ilmu pengetahuan ini tidak saja pada peningkatan layanan pembelajaran bagi mahasiswa tetapi juga kepada masyarakat yang lebih luas. Mereka juga berpeluang menjadi narasumber ketika institusi-institusi di masyarakat membutuhkan *outsourcing*. Dosen juga menjadi sumber belajar bagi semua. Kewibawaan sebuah universitas akan ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusianya sebagai sumber belajar.

Pendayagunaan sumberdaya manusia UM sebagai sumber belajar bagi semua bukan hanya pada dosen, akan tetapi juga pada segenap jajaran staf administratif yang menjadi garda depan penyelenggara pelayanan publik. Sebagai penyelenggara pelayanan publik, UM memperhatikan prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- (1) *Kesederhanaan dan Ketangkasan*. Prosedur pelayan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Memberi informasi pada pelanggan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan didengar. Kesiapan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap.
- (2) *Kejelasan*. Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:
  - a. persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;
  - b. unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan; dan
  - c. rincian biaya pelayan publik dan tata cara pembayaran.
- (3) *Kepastian Waktu*. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- (4) *Akurasi*. Produk pelayan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
- (5) *Keamanan*. Proses dan produk pelayan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- (6) *Tanggung jawab*. Pimpinan penyelenggaraan pelayan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- (7) *Kelengkapan Sarana dan Prasarana*. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika), serta akses khusus bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil serta balita untuk memudahkan pemberian pelayanan.
- (8) *Kemudahan Akses*. Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
- (9) *Kedisiplinan, Kesopanan, Keramahan, dan Kompeten*. Pemberi layanan bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas. Pemberian layanan berbasis pengetahuan dan kemampuan sesuai yang bidang layanan dengan mengedepankan mutu dan dedikasi.
- (10) *Kenyamanan*. Lingkungan pelayanan yang tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Jika semua prinsip itu telah menjelma menjadi karakter penyelenggaraan pelayanan publik yang didukung oleh *performance* staf di semua lini dan jenjang, maka unjuk kerja setiap satuan kerja tersebut telah memancarkan diri sebagai sumber belajar bagi semua. Di tengah krisis pelayanan publik seperti sekarang, prosesi penyelenggaraan pelayanan publik dan unjuk kerja sumberdaya manusia UM seperti digambarkan dengan 10 prinsip pelayanan prima tersebut, sesungguhnya adalah menjadi inspirator dan sumber belajar bagi siapapun yang berinteraksi dengan UM.

## Isi atau Pesan (*Content/Message*)

Ketika orang membuka web [um.ac.id](http://um.ac.id), membaca Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, dan mendapati artikel hasil penelitian terbaru, ia memperoleh fakta, data, dan ide baru yang membangkitkan inspirasi dan ide baru dalam bidangnya, maka jurnal itu telah menjadi sumber belajar. Ketika orang mendapati banner besar di sudut kampus bertuliskan “Manusia serakah, alam pun tak ramah” (karya Lutfi Fauzan), ia mendapat inspirasi dan makna pesan sarat nilai dan religius yang ada di dalamnya, banner itu telah menjadi sumber belajar. Ketika orang mendapati patung Janger (karya Ponimin) yang menyatu di taman kampus, kemudian ia mengapresiasinya, ia mendapat inspirasi dan belajar tentang simbol kearifan lokal tertentu, patung itu telah menjadi sumber belajar. Ketika orang mendapati jalan kampus yang bersih, bermarka, berambu dan berpetunjuk lalu lintas yang bagus, dan mendapati semua pengguna jalan bersikap tertib dan santun, sehingga ia merasa aman dan nyaman, mendapat inspirasi, dan belajar tentang kultur dan nilai berlalu lintas yang bermartabat, maka arsitektur jalan, tata aturan lalu lintas, dan kultur pengguna jalan itu telah menjadi sumber belajar. Dengan demikian, semua potensi aset UM akan menjadi sumber belajar yang bermakna jika bermuatan sarat isi atau pesan yang membelajarkan orang.

Pesan adalah informasi yang ditransmisikan atau diteruskan melalui berbagai komponen dalam bentuk fakta, data, ide, simbol, makna, dan nilai. Hakikat sumber belajar adalah isi atau pesan yang dikandung oleh sumber belajar tersebut. Oleh karena itu, riset dan pengembangan ilmu untuk peningkatan kualitas dan produktivitas karya ilmiah dan teknologi serta penyebarluasannya merupakan kunci kebermaknaan isi dan pesan bagi masyarakat belajar. Peningkatan mutu dan penyebarluasan isi/pesan menyangkut dua hal. Pertama, peningkatan mutu isi/pesan melalui peningkatan kepakaran, penemuan-penemuan pengetahuan dan teknologi baru, pengembangan nilai, dan simbol-simbol kearifan lokal, serta pengemasannya dalam aneka sumber belajar. Kedua, strategi penyebarluasannya melalui pemanfaatan berbagai saluran media, seperti radio, televisi, dan internet.

## Media Belajar

*The medium is the message.* Ungkapan ini menunjukkan arti penting tentang peran media dalam peningkatan mutu belajar. Produk-produk sumber belajar berupa VCD, CD Interaktif, CD bahan ajar berbasis digital, bahan pembelajaran *online* dapat diakses mahasiswa, dosen, guru di sekolah, dan masyarakat luas untuk mendukung kegiatan belajar. Upaya memberi kemudahan belajar bagi semua lapisan masyarakat dilakukan UM dengan cara menyediakan layanan dan menyebarluaskan aneka sumber belajar. Produk-produk media dan multimedia pembelajaran, bahan-bahan ajar cetak dan digital, model-model pembelajaran, dan aneka sumber belajar yang lain merupakan aset potensial yang dapat memberi kontribusi terhadap kualitas belajar masyarakat. Pemenuhan kebutuhan masyarakat akan sumber belajar yang berkualitas ini juga merupakan perwujudan visi UM sebagai perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan.

## Sarana dan Prasarana

Pengembangan sistem pembelajaran juga melibatkan aktivitas pengadaan fasilitas dan sumber belajar yang terstandar dan diperlukan untuk memenuhi kondisi yang dipersyaratkan sistem pembelajaran. Paradigma pembelajaran konstruktivistik meletakkan prinsip aransemen lingkungan belajar yang kaya, peserta didik dengan mudah berinteraksi dengan sumber belajar, dan banyak pilihan belajar yang dapat dilakukan peserta didik. Untuk memenuhi kebutuhan ini, UM berkomitmen memperluas kemudahankemudahan bagi peserta didik untuk mengakses sumber belajar, misalnya perluasan akses internet bagi mahasiswa. Sebagai bagian dari proses kendali mutu, UM juga menerapkan standar sistem pengadaan fasilitas dan sumber belajar, yang melibatkan unsur-unsur terkait dan tenaga profesional yang sesuai dengan bidangnya, dan memahami *specs* barang sesuai dengan kebutuhan sistem pembelajaran.

Untuk mendorong pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, UM mengembangkan kapasitas *fiber optic backbone* untuk mendukung sistem pembelajaran atau sistem manajemen data internal maupun eksternal di antara instansi negeri dan lembaga swasta. Untuk memperluas akses,

UM perlu memberikan dukungan terhadap “pusat instruksional multi-institusi” yang menyediakan fasilitas dasar dan dukungan untuk program-program di dalam dan di luar kampus yang ditawarkan oleh beberapa institusi. Infrastruktur pembelajaran dengan jaringan teknologi informasi dan komunikasi menjadi agenda utama pengembangan UM. Hal ini dikaitkan dengan kecenderungan standarisasi sumber belajar yang makin menguat. Pengembangan perangkat pembelajaran di tengah isu pembangunan pendidikan pada saat ini adalah untuk mengembangkan potensi belajar siswa, bahan didesain secara sistematis, penyimpanan database-nya dirancang dengan baik, dan pemaduan berbagai sumber belajar lainnya untuk membuat pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Tidak hanya belajar yang *online* sekarang lebih umum, namun dari tahun ke tahun akan terus meningkat tajam dengan sistem yang makin “*open space, open mind*”.

Sistem pembelajaran juga menuntut pengembangan perpustakaan UM berbasis teknologi informasi yang sudah dirintis sejak tahun 2004 itu dengan menerapkan otomasi perpustakaan secara penuh. Kebutuhan akan terus mengalami peningkatan yang makin tajam; mulai dari pengadaan, pemrosesan pustaka, peminjaman buku, pencarian pustaka oleh pemakai melalui *Online Public Access Catalogue* (OPAC), dan layanan pustaka menggunakan perangkat lunak perpustakaan yang berbasis *web*. Rancang bangun sistem otomasi dan sistem *networking*, juga intranet perlu dikembangkan terus menerus untuk jangka panjang sebagai bagian dari pengembangan sistem pembelajaran berbasis *web*.

### Strategi dan Model

Dengan ini berarti bahwa UM merupakan bagian penting dari sebuah sistem pendidikan berkelanjutan. Prinsip *lifelong learning* menyesuaikan dengan karakteristik individual dan lingkungan sekitarnya. Ketika belajar sepanjang hayat menjadi kebutuhan kompetitif, kemudahan belajar harus dapat diberikan dengan penggunaan berbagai pendekatan untuk memenuhi kebutuhan individual.

Pertama, merujuk pilar-pilar pendidikan UNESCO, setiap proses pembelajaran di UM diidealisasikan untuk menghasilkan lulusan yang kompeten, yang memiliki *hard skills*, *soft skills*, dan karakter yang kuat (*learning to do*); mengembangkan profesionalitas secara berkelanjutan (*learning to know*); mampu memelihara *networking* dan menghormati keragaman (*learning to live together*); dan memiliki sosok kepribadian profesional yang tangguh (*learning to be*). Pengembangan *soft skills* dan karakter dilakukan dalam dua jalur, yakni jalur kurikuler yang terintegrasi ke dalam proses pembelajaran, dan jalur ekstrakurikuler yang dikembangkan melalui program kegiatan kemahasiswaan. *Hard skills*, *soft skills*, dan karakter yang tangguh hanya akan berkembang dengan baik jika setiap jengkal proses pembelajaran memberi peluang setiap peserta didik belajar mengembangkan elemen-elemen kompetensi tersebut. Oleh karena itu, pengembangan strategi dan model pembelajaran inovatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat belajar merupakan agenda utama.

Kedua, pengembangan layanan belajar untuk memenuhi kebutuhan belajar lanjutan. Diperkirakan ada banyak orang yang mengubah karir, rata-rata setiap 10 tahun (Cetron, 2003). Diperkirakan sekitar 40% dari tenaga kerja mengganti pekerjaan setiap tahun (De Alva, 2000). Tidak diragukan lagi, akibat perubahan sifat dunia kerja, diperlukan sebuah siklus dan latihan ulangan tenaga kerja. Dalam keadaan seperti itu, kesempatan untuk pelatihan menjadi salah satu manfaat yang paling diidamkan pada setiap jenis pekerjaan. Alvin Toffler menulis, “yang buta huruf di abad ke-21 bukan orang-orang yang tidak dapat membaca dan menulis, melainkan mereka yang tidak bisa belajar, dan kembali belajar. Mempertimbangkan faktor-faktor ini, pendidikan tinggi yang peduli akan hal ini dan mengembangkan strategi dan model pelatihan akan mendapat respon masyarakat luas.

Ketiga, mengembangkan model pendidikan yang *open space*. Prasarana pendidikan tinggi yang saat ini belum dapat mengakomodasi pertumbuhan penduduk usia sekolah dan *enrollment* secara lebih luas, membuat program pendidikan yang bersifat masal dan dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas daripada sistem pendidikan tradisional sekarang adalah lebih penting. Dengan makin meningkatnya kebutuhan untuk belajar sepanjang hayat bagi orang dewasa, UM dalam dekade mendatang akan mengakomodasi kebutuhan belajar siswa melalui perluasan model pendidikan jarak jauh dengan dukungan *e-learning*. Layanan *e-learning* akan tumbuh pada infrastruktur belajar di UM untuk memberikan solusi kendala kapasitas *enrollment*.

Keempat, peningkatan aksesibilitas bagi masyarakat berkebutuhan khusus. Pergeseran pembelajaran juga terjadi dalam pendidikan jarak jauh, yang bergeser dari paradigma transmisi ke model konstruktivis, sosiokultural, dan metakognitif. Model ini menggunakan media komputer dan menekankan tanggung jawab siswa untuk belajar mereka sendiri. Dilihat dari perkembangannya, pendidikan jarak jauh bisa menjadi dasar bentuk pendidikan *postmodernism* dengan fokus siswa sebagai konsumen, dan fleksibilitas pada jangkauan global. Dengan transisi ini, ada kecenderungan juga yang beralih ke arah peningkatan aksesibilitas bagi mereka yang cacat. Banyak yang merasa *e-learning* sangat menjanjikan bagi peserta didik dengan tantangan fisik dan mental. Menuju UM yang kaya akan sumber belajar dan menjadi pusat sumber belajar bagi semua lapisan masyarakat menuntut komitmen seluruh anggota civitas. *Learning organization* yang menjadi karakter pertama UM merupakan modal dan prasyarat menjadi *learning resource*. Lima prinsip dalam *learning organization—systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, dan team learning—*adalah modal “spiritual” memantapkan jati diri UM sebagai sumber belajar (*learning resource*) bagi semua.

## BAB III

### KARAKTER MANUSIA YANG DIINGINKAN

Belajar merupakan kebutuhan hakiki sebuah bangsa yang menginginkan warga negaranya tumbuh bermartabat. Oleh karena itu, belajar merupakan hak warga negara Indonesia yang semestinya terus-menerus diperjuangkan. Belajar yang menjadi hak warga negara adalah belajar yang tidak saja tentang apa yang kita yakini, tetapi juga tentang apa yang tidak kita yakini; tidak saja tentang apa dipikirkan oleh pemimpin bangsa Indonesia tetapi juga apa yang dipikirkan oleh pemimpin bangsa lain; tidak saja tentang apa yang dipelajari pada abad ini tetapi juga tentang abad-abad yang lain. Dengan tuntutan seperti itu, kita menginginkan agar peserta didik kita kelak tidak hanya mengetahui dan memahami sejumlah fakta, melainkan juga berperilaku positif terhadap kebenaran, sehingga mereka mampu mengatakan yang benar itu benar dan yang salah itu salah; mereka diharapkan mempunyai sikap berani mengatakan benar meskipun itu dirasakan di dalam dada yang mengatakannya.

Dengan sikap yang demikian itulah, mereka kelak diharapkan akan mampu memberikan pertimbangan tentang bagaimana berpikir tentang hal-hal besar dengan cara berpikir yang benar untuk mengembangkan dunianya (Du Bois, 1970. *The Right to Learn*). Karena itu, belajar yang dicita-citakan adalah mewujudkan peserta didik yang berkompotensi tinggi secara intelektual, praktikal, dan sosial (Darling-Hammond, 1997:2-4). Dengan demikian diperlukan sistem pembelajaran yang memungkinkan tercapainya tujuan di atas.

Sistem pembelajaran yang bagaimana yang seharusnya dibangun untuk mencapai tujuan mulia seperti itu? Sistem pembelajaran yang seharusnya dibangun adalah sistem yang mendidik peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang sesuai dengan perkembangan zamannya. Untuk itu, dua hal penting yang menjadi bagian inti dari sistem pembelajaran yang dicita-citakan, yaitu:

- (1) Pembelajaran yang membelajarkan peserta didik untuk mampu memahami diri sendiri dan orang lain tentang pentingnya memahami secara mendalam ide dan mempertunjukkan kinerja seorang ahli (*to teach for understanding*), dan
- (2) Pembelajaran yang membelajarkan peserta didik untuk mampu mengenal dan menghargai keberagaman (*to teach for diversity*), dan dengan lingkungan yang demikian peserta didik dapat menjadi pengembang dan pemikir ilmu dan pengetahuan yang produktif selain belajar hidup di dalam masyarakat belajar yang majemuk.

*The learning university* harus didefinisikan sebagai tempat yang nyaman untuk belajar. Karena itu, UM harus mewujudkan dirinya sebagai lingkungan yang membelajarkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, UM harus mampu memadukan 3 komponen lingkungan yang membelajarkan, yaitu kampus sebagai lingkungan yang membela-jarkan, pembelajar yang memerlukan kondisi lingkungan yang akan membentuknya sebagai manusia yang memiliki rasa hormat (*respect*) dan tanggungjawab (*responsibility*). Rasa hormat adalah rasa peduli terhadap keselamatan seseorang dan sesuatu. Sikap ini menyangkut keselamatan diri sendiri, kepedulian terhadap hak, harga diri, serta martabat orang lain, dan kepedulian terhadap terpeliharanya lingkungan hidup yang memberikan dampak besar terhadap kehidupan manusia. Dengan sikap seperti itu, manusia yang diidamkan adalah manusia yang mampu mengendalikan dirinya dari perilaku menyakiti semua makhluk hidup atau merusak sesuatu di lingkungannya yang seharusnya dijaganya seperti Tuhan menjaga dunia dan isinya. Adapun Rasa tanggung jawab meliputi tindakan aktif menjaga diri sendiri dan diri orang lain, memenuhi kebutuhan orang lain, memberikan sumbangan terhadap masyarakatnya, melakukan pengentasan terhadap penderitaan orang lain, dan melakukan pembangunan untuk mencapai dunia yang lebih baik.

Untuk menghasilkan manusia yang memiliki rasa hormat dan tanggungjawab, UM The Learning University harus menyediakan pendidikan yang menghasilkan insan akademik dengan karakteristik tiga moral dalam dirinya, yaitu moral-tahu, moral-rasa, dan moral-tindak (Lickona, 1991: 53). *Moral tahu* meliputi kesadaran moral, pengetahuan tentang nilai-nilai moral, pengambilan perspektif, penalaran moral, pengambilan keputusan, dan pengetahuan diri. Adapun *moral rasa*

meliputi kesadaran terhadap tindakan salah-benar (*conscience*), percaya diri, empati, mencintai kebaikan dan hal-hal yang baik, mengendalikan diri, dan memiliki perasaan rendah diri. Sedangkan *moral tindak* meliputi kompetensi, kemauan, dan kebiasaan. Karakteristik tiga moral tersebut akan terbentuk apabila tersedia lingkungan belajar dengan pendidik yang memiliki ciri perilaku seperti berikut:

- (1) Sebagai pengasuh yang menjadi teladan yang patut dicontoh di depan, memberikan dorongan dan semangat di tengah, dan dengan sabar dan kasih-sayang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mencoba mengubah pengetahuan mereka menjadi tindak dan sikap.
- (2) Menciptakan masyarakat bermoral di dalam lingkungan belajar, selalu mengajak peserta didik untuk saling kenal dan peduli satu sama lainnya, dan menjunjung tinggi kebersamaan dan keberhasilan mencapai tujuan bersama.
- (3) Melakukan tindakan bercirikan disiplin moral, berkreasi dan berusaha keras menggunakan kaidah untuk mewujudkan moral bernalar, mengendalikan diri, dan menghargai pihak lain.
- (4) Menciptakan kelas sebagai lingkungan belajar yang demokratis, melibatkan peserta didik dalam pengambilan keputusan dan penciptaan tanggungjawab bersama dalam mewujudkan lingkungan belajar yang baik dan nyaman untuk belajar.
- (5) Menyampaikan nilai-nilai moral melalui kurikulum, dan menggunakan matakuliah sebagai jembatan untuk menampilkan etika dan isu-isu moral seperti NAPZA, sex bebas, kecurangan di dalam perkuliahan, dan sebagainya.
- (6) Memanfaatkan strategi belajar kooperatif untuk mewujudkan kebiasaan dan keterampilan bekerja-sama, bekerja bersama, dan tolong-menolong.
- (7) Mengembangkan "*conscience of craft*" dengan cara mendorong peserta didik untuk memiliki tanggung-jawab akademik, dan penghargaan terhadap mutu belajar dan bekerja.
- (8) Mendorong peserta didik melakukan refleksi melalui membaca, menulis, diskusi, berlatih mengambil keputusan, dan debat.
- (9) Mengajari peserta didik melakukan resolusi konflik sehingga mereka memiliki kapasitas dan komitmen untuk menyelesaikan konflik dengan adil dan tidak menggunakan kekerasan.

Agar pendidik mampu mewujudkan kesembilan karakteristik perilaku di atas, UM *The Learning University* perlu melakukan:

- (1) Mendorong tumbuhnya benih kepedulian di luar lingkungan universitas dengan menggunakan tokoh model yang inspiratif dan layanan masyarakat sebagai pusat kegiatan peserta didik belajar mengabdikan dan memberikan layanan.
- (2) Penciptaan budaya moral positif di lingkungan kampus, mengembangkan lingkungan kampus yang padu melalui kepemimpinan, kedisiplinan tinggi, terciptanya masyarakat kampus dengan rasa-senyatu, pemerintahan mahasiswa yang demokratis, mewujudkan anggota dewasa kampus yang bermoral, dan penyediaan kesempatan yang luas untuk menyalurkan kepedulian moral, sehingga tercipta keselarasan antara nilai-nilai yang diajarkan di ruang perkuliahan dan nilai-nilai yang mereka saksikan dan rasakan di luar ruang perkuliahan.
- (3) Merangkul orang tua mahasiswa dan masyarakat sebagai mitra dan pendidikan nilai, mendorong orang tua mahasiswa untuk menjadi guru moral yang pertama dan utama, dan menginformasikan secara terus-menerus berbagai cara menanamkan nilai moral di lingkungan rumah dan di lingkungan kampus.

Manusia masa depan yang diinginkan adalah insan akademik yang memiliki tiga moral, yaitu moral tahu, moral rasa, dan moral tindak. Lickona (1991:53) menggambarkan ketiga macam moral dan interaksinya satu sama lain seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Komponen Karakter

Manusia masa depan yang diinginkan adalah manusia yang tidak saja dibentuk di dalam kelas, tetapi juga di luar kelas, dan di dalam asuhan masyarakat yang juga memberikan kondisi yang mendukung (*supporting*) bagi terbentuknya ketiga moral yang diinginkan. Hubungan antara komponen-komponen lingkungan yang membelajarkan digambarkan oleh Lickona (1991:69) dengan visualisasi sebagaimana dalam Gambar 2.



Gaambar 2. Hubungan antara Komponen-komponen Lingkungan

Dengan lingkungan belajar yang demikian diharapkan pembelajar memiliki ketiga moral tersebut. Universitas Negeri Malang mempunyai tugas pokok sebagai penyedia lingkungan belajar yang kondusif. Lingkungan yang demikian diharapkan dapat membentuk kebiasaan berpikir (*habits of mind*) yang mandiri karena pembelajar telah menjadikan berpikir sebagai kewajiban diri (*self-regulation*), berpikir kritis, dan berpikir kreatif. Kebiasaan berpikir dibangun oleh beberapa komponen yang meliputi kesadaran diri, perencanaan berbasis evaluasi diri, dan refleksi. Secara rinci, kebiasaan berpikir tersebut mencakup hal sebagai berikut.

## PEMBIASAAN DIRI BERPIKIR

- Belajar menyadari kemampuan dan cara berpikir diri sendiri
- Pembiasaan membuat rencana ketika mengerjakan sesuatu yang kompleks dan memakan waktu dalam menyelesaikannya
- Belajar menyadari pentingnya sumber daya dan sumber belajar dalam mempercepat dan menyempurnakan penyelesaian tugas-tugas
- Belajar menerima dan berpikir serius terhadap masukan dari pihak lain
- Membiasakan diri mengevaluasi keefektifan tindakan direncanakan dan yang telah dilakukan.

## BERPIKIR KRITIS

- Belajar cermat dalam menerapkan ketepatan, kelengkapan, dan keruntutan
- Berupaya menyajikan sesuatu secara jelas untuk dapat meyakinkan orang lain dan berani meminta kejelasan kepada pihak lain apabila merasa dirinya tidak tahu, tidak bisa, atau tidak mempunyai ide dalam melakukan atau menyelesaikan tugas-tugas
- Berpikir terbuka bila merasa dirinya bersemangat untuk menolak pikiran orang lain
- Mengurangi kebiasaan impulsif, karena sikap seperti ini menyebabkan respon yang diberikan kurang dilandasi pikiran yang matang
- Mengambil posisi bertahan jika yakin bahwa pikiran ataupun pendapatnya belum disampaikan oleh orang lain
- Sensitif terhadap kehadiran pihak lain.

## BERPIKIR KREATIF

- Terlibat serius dengan suatu tugas meskipun hasil tidak cepat terlihat; jika pernah gagal, itu pun tidak membuat dirinya patah semangat
- Berpikir keras sampai batas kemampuan
- Berusaha menyusun, meyakini, dan menerapkan kriteria yang disusunnya sendiri.

Dengan sikap belajar tersebut diharapkan terbentuk kecerdasan sebagai berikut.

### A. Kecerdasan Instrumental

1. Kapasitas bagi organisasi dan perencanaan
2. Pengetahuan umum dasar
3. Pengetahuan khusus profesional
4. Komunikasi tulis dan lisan
5. Kemampuan berbahasa kedua
6. Keterampilan komputasi
7. Keterampilan manajemen informasi
8. Kemampuan memecahkan masalah
9. Kemampuan menciptakan dan memanfaatkan peluang
10. Kemampuan membuat keputusan

### B. Kecerdasan Interpersonal

1. Kemampuan kritis dan koreksi diri
2. Keterampilan interpersonal
3. Kemampuan bekerja tim secara interdisipliner
4. Kemampuan mengkomunikasikan kepakaran di berbagai bidang
5. Apresiasi diversitas dan multikultural
6. Kemampuan bekerja dalam konteks internasional
7. Komitmen etis

### **C. Kecerdasan Sistemik**

1. Kapasitas penerapan pengetahuan dalam praktik
2. Kemampuan penelitian
3. Kapasitas untuk belajar
4. Kapasitas beradaptasi dengan situasi baru
5. Kreatif dan inovatif
6. Kepemimpinan
7. Pemahaman lintas budaya
8. Kemampuan bekerja secara mandiri
9. Disain proyek dan manajemen
10. Inisiatif dan spirit berwirausaha
11. Peduli terhadap kualitas
12. Keinginan untuk sukses

## BAB IV

### STRATEGI IMPLEMENTASI

*The Learning University* memiliki makna seperti dua sisi mata uang. Di satu sisi sebagai *learning organization*, dan di sisi lain sebagai *learning resource*. Dalam *learning organization*, keterlibatan semua unsur (*organism*) di dalam sistem organisasi itu mengedepankan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas mereka bersama, sehingga sistem organisasi UM dan unsur-unsurnya dapat (mem)belajar(kan) satu sama lain. Misi pengembangan diri ini merupakan prasyarat bagi UM untuk mengemban misi utama membelajarkan masyarakat, sehingga UM menjadi *learning resources center* bagi semua warga masyarakat segala lapisan. Ini mengandung arti bahwa UM membuka akses seluas-luasnya sebagai tempat dan rujukan belajar bagi semua. Oleh karena itu, strategi implementasi *The learning university* mengarah pada pengembangan sebagai *learning organization* dan *learning resource*.

#### 1. Menuju Learning Organization

Dalam *learning organization*, belajar merupakan tanggung jawab organisasi dan individu. Terkait dengan hal ini UM bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong pembelajaran individu. Hal-hal yang perlu dilakukan organisasi untuk mengemban tanggung jawab adalah:

- 1.1 Mengembangkan sikap positif terhadap belajar sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learners*)
- 1.2 Mengatasi kendala menuju learning organization
- 1.3 Mengelola belajar-nya organisasi
- 1.4 Mengembangkan dan menyediakan sumber belajar

#### 2. Menuju Learning Resource

Sebagai *learning resource*, UM akan mewujudkan universalitas jati dirinya itu dalam beberapa langkah, antara lain:

- 2.1 Menggubah Lingkungan Kampus UM yang Membelajarkan
- 2.2 Mendayagunakan Sumberdaya Manusia UM sebagai Sumber Belajar bagi Semua
- 2.3 Meningkatkan mutu dan penyebarluasan pesan (*content/message*)
- 2.4 Mengembangkan dan diseminasi media pembelajaran
- 2.5 Mengembangkan sarana dan prasarana
- 2.6 Menggunakan berbagai teknik/strategi agar dapat memenuhi kebutuhan belajar semua lapisan masyarakat dan semua panggung kehidupan (peran sosial di masyarakat).

## **BAB V**

### **PROGRAM PENGEMBANGAN**

Sebagai implikasi dari strategi implementasi, disusun program pengembangan menuju *the learning university* sebagai berikut.

#### **1. Program Pengembangan UM Menjadi Learning Organization**

##### **1.1 Pengembangan Sikap Positif terhadap Belajar**

- a. Mengalokasikan waktu dan ruang untuk belajar.
- b. Menjadikan belajar sebagai budaya dan sistem nilai universitas.
- c. Membangun sikap responsif terhadap kesalahan belajar.
- d. Meningkatkan penerapan belajar proaktif daripada retrospektif.
- e. Membangun iklim kerja sebagai proses pengembangan diri.
- f. Memberi ganjaran terhadap mereka yang belajar.

##### **1.2 Memperkecil Kendala-kendala Belajar**

- a. Peningkatan konsistensi antara kebijakan dan kinerja organisasi.
- b. Menjamin ketersediaan sumber daya untuk belajar.
- c. Meletakkan kegiatan belajar sebagai prioritas ketika mengalokasikan sumber daya.
- d. Membangun struktur organisasi yang mendorong belajar.
- e. Membangun nilai-nilai universal untuk dijadikan rujukan civitas dan masyarakat dalam mewujudkan kinerja belajar.
- f. Kontekstualisasi belajar yang mengacu pada visi universitas.

##### **1.3 Mengelola Belajar Organisasi**

- a. Membangun kegiatan belajar yang terencana.
- b. Menentukan jenis belajar sesuai kebutuhan: *pemula, incremental learning, unlearning, dan transformational learning*.
- c. Membangun sistem layanan prima.

##### **1.4 Penganekaragaman Sumber Daya Belajar**

- a. Identifikasi potensi semua aspek organisasi universitas sebagai sumber belajar.
- b. Peningkatan peran SDM sebagai sumber belajar.
- c. Peningkatan setiap kegiatan universitas sebagai sumber belajar.
- d. Peningkatan pemanfaatan pesaing, supplier, dan kustomer sebagai sumber belajar.

#### **2. Program Pengembangan UM Menjadi Learning Resource**

##### **2.1 Redesain zona kampus untuk mewujudkan lingkungan kampus yang membelajarkan**

- a. Merancang arsitektur lanskap bangunan yang kaya simbol, pesan, makna, dan nilai.
- b. Merancang tapak terpadu yang memiliki makna isoteri dan eksoteri.
- c. Membangun lingkungan nonfisik yang membelajarkan

##### **2.2 Pendayagunaan sumberdaya manusia sebagai *human capital***

- a. Membangun manusia yang cerdas instrumental, cerdas interpersonal, dan cerdas sistemik.
- b. Pendayagunaan kepakaran sumberdaya manusia.
- c. Promosi sumberdaya manusia di berbagai bidang kepakaran
- d. Membangun komunikasi pakar antardisiplin

- e. Membangun budaya peduli mutu

### **2.3 Peningkatan produktivitas dan keterujukan (*citation*) karya ilmiah dan teknologi**

- a. Peningkatan mutu dan produktivitas karya ilmiah.
- b. Pengembangan penelitian unggulan.
- c. Peningkatan publikasi karya-karya civitas.
- d. Peningkatan kajian interdisipliner.
- e. Peningkatan kajian teknologi murni (*genuine technology*).
- f. Peningkatan kajian teknologi terapan.

### **2.4 Pengembangan, produksi, pendayagunaan, dan penyebarluasan sumber belajar inovatif**

- a. Produksi media pembelajaran inovatif: CD Pembelajaran, DVD Pembelajaran.
- b. Pendayagunaan media massa: majalah, buletin, tabloid, radio siaran dan televisi untuk penyebarluasan informasi.
- c. Pengembangan pusat perbelanjaan akademik (*academic shopping center*).

### **2.5 Pendayagunaan sarana-prasarana kegiatan belajar**

- a. Pendayagunaan TIK untuk pembelajaran
- b. Pengembangan laboratorium, studio pengembangan, bengkel, sanggar, galeri, teater, museum pendidikan, sport center, dan sarana rekreatif.
- c. Pengembangan pojok belajar (*learning corner*).
- d. Pengembangan teaching factory.

### **2.6 Pengembangan strategi/model pendidikan inovatif**

- a. Peningkatan inovasi bidang praktik pembelajaran.
- b. Pengembangan pembelajaran jarak jauh, e-learning.
- c. Pengembangan model persekolahan dan pembelajaran.
- d. Pengembangan model pembelajaran kecerdasan spiritual religius.
- e. Pengembangan model pembelajaran bagi kelompok berkebutuhan khusus.

## RUJUKAN

- Bellanca, J. 2009. *Designing Professional Development for Change*. California: Corwin Press.
- Braham, B.J. 1995. *Creating A Learning Organization: Promoting Excellence Through Education*. Menlo Park, California: Course PTR.
- Darling-Hammond, L. 2008. *Powerful Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, P. & Saunders, B. 1993. *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington: Great Ocean Publishers, Inc.
- Longworth, N. 1999. *Making Lifelong Learning Work: Learning Cities for a Learning Century*. London: Kogan Page Limited.
- Mchugh, D., Groves, D. & Alker, A. 1998. Managing Learning: what do we learn from a Learning Organization? *The Learning Organization*. 5 (5) pp.209-220.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2nd Ed. London: McGraw-Hill.
- Pettinger, R. 2002. *The Learning Organization*. Oxford: Capstone Publishing.
- Rosenberg, M.J. 2001. *e-Learning: Building successful online learning in your organization*. New York: MacGraw Hill.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline*. London: Century Business.
- Smith, M. K. (2001) 'The learning organization', *the encyclopedia of informal education*, <http://www.infed.org/biblio/learningorganization.htm>

## **LAMPIRAN RANGKUMAN LEARNING UNIVERSITY**

**L**ingkungan kampus yang membelajarkan

**E**tos kerja dan budaya mutu yang mendukung kesehatan organisasi dan proses pengembangan diri

**A**lokasi waktu dan ruang untuk belajar

**R**efleksi terhadap kinerja belajar setiap waktu

**N**orma-norma dan nilai-nilai universal dijadikan rujukan dalam mewujudkan kinerja belajar

**I**ndividu menjadi sumber belajar bagi yang lain

**N**alar dan pola pikir sistem di dalam menilai kinerja universitas

**G**anjaran dan penghargaan kepada mereka yang belajar dan berprestasi

**U**nggul kinerja dan karya untuk memberikan layanan belajar yang prima

**N**ara sumber dan rujukan dalam berbagai bidang kepakaran

**I**ntegrasi dan internalisasi belajar ke dalam budaya dan sistem nilai universitas

**V**isi bersama (*shared vision*) untuk menciptakan identitas bersama

**E**mansipatoris dan terbuka akses bagi semua yang memiliki kemampuan dan motivasi belajar

**R**iset untuk menghasilkan pengetahuan yang unggul, disertai manajemen yang menumbuhkan kreasi, inovasi, akuisisi, diseminasi, dan implementasi pengetahuan

**S**istem manajemen menggerakkan struktur organisasi yang mendorong belajar

**I**nterdisipliner digunakan sebagai acuan kerja dan pengembangan diri

**T**eknologi sebagai basis kegiatan akademik dan manajemen

**Y**akin dan percaya diri

## **UM: THE LEARNING UNIVERSITY**