

**Penerapan Dan Pendekatan Teori Sistem: Studi Kasus Universitas HKBP  
Nomensen**

**Muslim Tampubolon  
Pasaman Silaban**

**Fakultas Teknik  
Universitas Sumatera Utara**

**BAB I  
PENDAHULUAN  
PENGANTAR ARTI SISTEM DAN PENDEKATAN SISTEM**

Pada era sekarang ini, kita hidup di dunia dimana organisasi terdiri dari berbagai komponen yang didalamnya, seperti sifat mereka, interaksi antara mereka, dan derajat organisasi yang lekat didalamnya. Organisasi seperti ini dianggap sebagai suatu sistem karena kenaturalannya seperti organisme yang hidup, tersusun seperti organisasi sosial. Oleh karena itu, kita tidak bisa memandangi dan menjelaskannya dalam bagian-bagiannya, akan tetapi bagian-bagian itu harus dijelaskan dalam arti menyeluruh.

Fakta pada akhir-akhir ini, ilmu tentang sistem berkembang pesat dan menolak pemisahan nilai ilmu dan humanities. Sistem memandang nilai dan humanities merupakan dua sisi dari suatu koin yang sama, dimana kedua-duanya dapat dipandang dan dipelajari secara terpisah akan tetapi kedua-duanya tidak dapat dipisahkan. Ilmu pengetahuan dimengerti sebagai suatu pencarian kesamaan aurora sesuatu yang muncul secara berbeda, sedangkan humanities dimengerti sebagai suatu pencarian perbedaan aurora sesuatu yang muncul secara bersama. Kedua-duanya sangat dibutuhkan. Misalnya, untuk memecahkan suatu permasalahan dibutuhkan kedua-duanya dalam menelusuri, dalam hal apa kesamaan permasalahan tersebut dengan masalah yang sudah dipecahkan sehingga dapat digunakan apa yang sudah dipelajari; dan dalam hal apa perbedaan terhadap setiap masalah yang sudah dipecahkan sehingga dapat ditentukan apa lagi yang harus dipelajari. Oleh karena itu humanities mempunyai fungsi untuk mengidentifikasi masalah untuk dipecahkan, dan pengetahuan mempunyai fungsi untuk memecahkan permasalahan tersebut.

Munculnya ilmu tentang sistem bukan merupakan penolakan terhadap ilmu tradisional dan disiplin humanities, namun ilmu sistem akan menjadi pelengkap pada mereka dengan suatu cara baru untuk berpikir karena akan jauh lebih sesuai atau cocok bagi mereka dibandingkan jika harus menghadapi masalah-masalah masyarakat yang semakin kompleks. Ilmu tentang sistem ini menawarkan berbagai harapan dalam menghadapi dengan sukses seperti masalah-masalah kemiskinan, rasial dan berbagai jenis diskriminasi, kriminal, kemerosotan lingkungan, dan negara yang kurang maju. Ilmu tentang sistem mungkin bukan hanya mampu untuk meyakinkan orang di masa yang akan datang, tetapi mungkin juga membuat mereka untuk memperoleh keuntungan untuk mengawasi itu.

Pemecahan masalah saat ini sepertinya mengharuskan suatu pandangan luas pada sistem daripada suatu penelitian yang menghantui secara berlebihan atas permasalahan khusus yang masih dalam pertanyaan. Dengan kata lain, kita perlu memandang suatu persoalan dari perspektif yang luas, dari pandangan sistem, dan

dari pandangan holistik. Pandangan permasalahan sebagai sesuatu yang menyeluruh adalah merupakan pendekatan sistem. Pendekatan sistem berbeda dengan metode analitis karena dalam metode analitis dilakukan proses pemisahan keseluruhan menjadi bagian-bagian kecil dengan tujuan untuk mengerti lebih baik tentang fungsi keseluruhan tersebut.

Berdasarkan latar belakang penjelasan-penjelasan tentang sistem di atas, maka perlu diuraikan apa sebenarnya yang dimaksud dengan konsep sistem dan pendekatan sistem. Untuk ini, selanjutnya akan dibahas definisi sistem dan pendekatannya yang dikutip dari pendapat dan pandangan para ahli.

## **DEFINISI SISTEM**

Konsep sistem telah diambil oleh ilmu sosial dari ilmu pasti, secara khusus dari fisika yang berhubungan dengan materi, energi, gerak, dan kekuatan. Semua konsep ini lebih diarahkan pada suatu pengukuran yang pasti dan mengikuti aturan-aturan tertentu. Ada yang mendefinisikan sistem dalam konteks pasti dan dalam persamaan matematis yang menjelaskan hubungan tertentu antara beberapa variabel. Namun konsep ini sangat sedikit diadopsi oleh para ahli dibidang sosial karena variabel-variabelnya sangat kompleks dan sering sangat multidimensional. Konsep yang akan diberikan berikut adalah verbal, namun walaupun demikian konsep ini sedikit pasti.

*A system is an organized or complex whole: an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole. (Johnson et. all, p.5,1973). Selanjutnya menurut Ludwig Von Bertalanffy, "Systems are complexes of elements standing in interaction. A system is a complex of interacting elements. Systems are complexes of elements in interactions, to which certain laws can be applied". ( Disarikan oleh Winardi, Pengantar Teori Sistem dan Analisis Sistem, hal.129, 1980). Sedangkan AD. Hall / Refagen mendefinisikan sebagai berikut : A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes. (hal.129).*

Dari berbagai definisi di atas dapat dikatakan bahwa suatu sistem adalah merupakan kumpulan dari objek-objek bersama-sama dengan hubungannya, antara objek-objek dan antara atribut mereka yang dihubungkan dengan satu sama lain dan kepada lingkungannya sehingga membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh (Whole). Untuk lebih menjelaskan arti menyeluruh dari berbagai definisi di atas, berikut ini akan diuraikan lebih lengkap unsur-unsur dari definisi tersebut aurora lain, kumpulan, objek, hubungan, atribut, lingkungan, dan menyeluruh .

## **KUMPULAN.**

Konsep kumpulan dalam definisi di atas adalah untuk mengartikan bahwa adanya kumpulan elemen-elemen atau objek dengan suatu kerangka yang baik. Perlu ditambahkan bahwa kumpulan dalam konteks ini bukan koleksi dari objek seperti susunan huruf-huruf, melainkan suatu susunan yang mampu menyatakan bahwa suatu elemen harus merupakan bagian dari sistem.

## **OBJEK**

Menurut pandangan statis objek dari sistem harus menjadi bagian dimana suatu sistem berada. Namun demikian, menurut pandangan fungsional bahwa objek dari sistem adalah fungsi-fungsi dasar yang dibentuk oleh bagian-bagian sistem. Ada tiga jenis objek yaitu: Inputs, Processes, and Outputs (Schoderbek et.all, p.13, 1985)

- **Input.** Input merupakan bagian awal dari sistem yang menyediakan kebutuhan operasi bagi sistem. Input ini akan berbeda-beda sesuai dengan

- sasaran operasi dari suatu sistem, misalnya bahan baku untuk digunakan dalam proses produksi, bahan kuliah untuk digunakan dalam pembelajaran. Namun demikian, adakalanya untuk operasional dari sistem dibutuhkan berbagai input yang berbeda satu sama lainnya.
- **Proses.** Proses merupakan cara untuk merubah input menjadi suatu output. Proses ini misalnya yang dilakukan mesin, tugas yang dilakukan oleh anggota dari organisasi, dan lain-lain. Namun demikian, dalam situasi tertentu, proses tidak dapat diketahui secara detail karena transformasi yang dilakukan terlalu kompleks. Kombinasi input yang berbeda, atau urutan pemakaiannya yang berbeda mungkin akan menghasilkan output yang berbeda. Misalnya, banyak pimpinan organisasi tidak dapat menentukan hubungan antara berbagai komponen dari sistem sehingga dia tidak dapat mengerti faktor mana yang dominan dalam mencapai sasaran perusahaan.
  - **Output.** Output mungkin dapat berbentuk fisik maupun non fisik. Misalnya produk, informasi, dan lainnya. Output ini adalah hasil operasi dari proses, sasaran dimana sistem berada. Namun perlu ditambahkan bahwa kadang output ini akan menjadi input bagi sistem yang lain, misalnya informasi output yang dihasilkan dari proses data yang selanjutnya dapat digunakan oleh pengambil keputusan atau orang sebagai input untuk melakukan sesuatu.

## **HUBUNGAN**

Hubungan adalah suatu perekat yang menghubungkan berbagai objek secara bersamasama. Dalam sistem yang kompleks dimana parameter atau objek merupakan subsistem, hubungan ini adalah perekat yang menghubungkan berbagai sub-sistem tersebut secara bersama. Walaupun setiap hubungan adalah unik atau tergantung pada suatu kumpulan objek tertentu, jenis hubungan ini masih banyak ditemukan didunia empiris. Misalnya suatu hubungan dimana suatu sub-sistem tidak dapat berfungsi secara mandiri, artinya tergantung pada sub-sistem lain (tidak ada penjualan-tidak ada produksi). Hubungan yang lain adalah hubungan yang sinergy dimana semua subsistem yang tidak terikat dioperasikan bersama untuk menghasilkan total output yang lebih besar dibandingkan jika sub-sistem tersebut beroperasi secara sendiri-sendiri.

## **ATRIBUT**

Atribut adalah yang dimiliki oleh objek dan hubungan. Atribut ini mempunyai sesuatu wujud yang diketahui, dicari, atau diperkenalkan dalam suatu proses, misalnya mesin memiliki attributes nomor mesin, kapasitas, umur ekonomis dan lain-lain. Atribut dari suatu objek sistem sangat perlu diartikan dan disertai dengan ciri-cirinya agar dapat digunakan sebagai implikasi dalam menentukan apakah sistem itu akan didisain atau langsung dapat digunakan.

## **LINGKUNGAN**

Setiap sistem memiliki sesuatu internal dan sesuatu eksternal pada dirinya. Lingkungan dari suatu sistem bukan hanya termasuk sesuatu yang berada diluar pengawasan sistem tetapi juga sesuatu dimana dalam waktu yang sama juga menentukan dalam berbagai cara kinerja sistem. Karena lingkungan berada diluar sistem, sistem harus dapat melakukan pengawasan langsung terhadap perilakunya. Oleh karena itu, lingkungan dapat dipertimbangkan untuk tetap atau berada pada posisi tertentu agar dapat dihubungkan terhadap masalah sistem. Di Samping berada diluar, sistem juga harus mengungkapkan pertimbangan dan pengaruh besar terhadapnya. Sebaliknya, segala sesuatu dalam hal eksternal universal terhadap sistem harus merupakan lingkungan sistem yang harus diprogramkan ke dalam

kerangka kerja pemecahan masalah sistem. Ada dua bentuk yang harus ditunjukkan secara bersama-sama yaitu: lingkungan musti di atas pengawasan sistem dan musti mengungkapkan determinan penentu terhadap kinerja sistem.

### **WHOLE (MENYELURUH).**

Konsep menyeluruh (*whole*) melihat hubungan secara keseluruhan, hubungan antara bagian-bagian, interaksi keseluruhan dengan lingkungan, penciptaan dan elaborasi struktur-struktur, evolusi adaptif, dalam upaya mencapai tujuan dan pengendalian arah. Konsep ini mengungkapkan bahwa "*The whole is greater than the sum of its parts*" (Winardi, hal.133). Oleh karena itu, *whole*(menyeluruh) lebih dari pada agregat bagian-bagian karena *whole* adalah suatu kerangka kerja bebas dimana bagian-bagian melakukan peran-peran tertentu.

Dari berbagai definisi dan penjelasan definisi di atas dapat digambarkan bahwa sistem itu dapat dianggap sebagai sesuatu yang memiliki bagian-bagian atau subsistem-subsistem yang dijalankan atau dioperasikan dalam rangka mencapai tujuan/sasaran.

Namun demikian, sistem ini dapat dilihat dari berbagai sudut pandang antara lain:

1 abstrak dan konkrit, mekanistik dan organistik, sederhana dan kompleks, terbuka dan tertutup, dan sebagainya. Sehubungan dengan ini, tidak ada yang menyatakan bahwa sistem itu benar atau salah. Yang menjadi pokok persoalan adalah apakah sistem itu dapat diaplikasikan atau tidak.

Dari berbagai pandangan tentang sistem di atas, sistem terbuka dan tertutup merupakan sistem yang paling mendasar dan paling banyak dipergunakan. Pembagian atas terbuka atau tertutup hanya didasarkan pada ketersediaan sumberdaya.

Sumberdaya dari sistem adalah segala sesuatu yang dibutuhkan oleh sistem untuk melakukan kegiatan-kegiatan dalam merealisasi tujuan. Sumberdaya ini termasuk orang/manusia, uang, fasilitas dan peralatan, proses teknologi, informasi, dan berbagai sumberdaya lain diluar manusia. Selanjutnya jika dibedakan antara terbuka dan tertutup, maka berikut ini diambil definisi dari beberapa pakar. Open system is system which maintains it self while the matter and energy which enter it keep changing. The system is influenced by, and influences, its environment and reaches a state of dynamic equilibrium in this environment. A Closed system has no interaction with its environment( Johnson etall, p.11-12). Pendapat lain mengemukakan bahwa, sistem tertutup (Closed System) merupakan sebuah sistem yang terisolasi sama sekali daripada lingkungannya, sedangkan sistem terbuka (Open System) terus-menerus melaksanakan pertukaran informasi dengan lingkungannya (Winardi, hal. 138-139).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disarikan bahwa sistem tertutup apabila semua semua sumberdaya yang dibutuhkan oleh sistem dapat dipenuhi dari dirinya sendiri, tidak ada tambahan sumberdaya dari lingkungan yang masuk ke dalam sistem, atau batas-batasnya tertutup bagi pertukaran informasi dan energi lingkungan. Sedangkan sistem terbuka memasukkan sumberdaya dari lingkungan, merubah sumberdaya ini menjadi suatu output yang berguna, dan mengirim kembali output tersebut ke lingkungan, atau dapat dikatakan bahwa siklus input-transformasi-output berjalan secara kontinu.

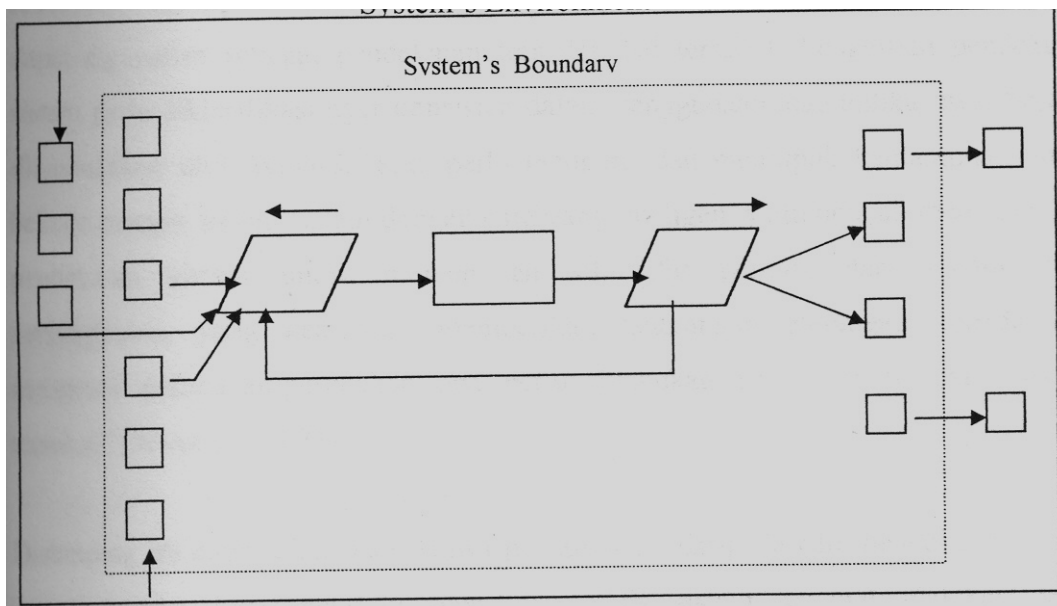
Walaupun di atas telah ditelusuri pengertian sistem dan unsur-unsur penting didalamnya serta keterkaitannya dengan lingkungan, namun perlu juga ditelusuri gambaran sifat-sifat yang terkandung dalam sistem tersebut. Adapun sifat-sifat sistem yang dikutip dari Makalah Winardi, Pendekatan Sistem Dalam Bidang Manajemen, LAN, 1995, adalah :

1. Suatu sistem selalu terdiri dari atas lebih dari satu bagian (subsistem).
2. Sistem tertentu selalu merupakan bagian dari sistem yang lebih besar (Supersystem).
3. Sistem dapat bersifat tertutup atau terbuka.
4. Setiap sistem memiliki batas-batas sistem.
5. Sistem tertutup mempunyai kecenderungan untuk mengalami kemunduran (Entropi)
6. Rasio antara input dan output sistem, perlu untuk mempertahankan berbagai macam keseimbangan sistem itu sendiri demi mempertahankan kelestarian hidupnya. (Keseimbangan Dinamis)
7. Sistem memerlukan "Feed-Back", guna mengendalikan keseimbangan tersebut.
8. Perubahan cepat pada lingkungan sistem, memaksa sistem yang bersangkutan untuk meningkatkan kewaspadaannya terhadap perubahan. Perlu pengembangan sarana yang disamping peningkatan mutu juga memerlukan spesialisasi dan differensiasi yang terjadi pada subsistem.
9. Akibat spesialisasi dan differensiasi, struktur sistem itu sendiri harus pula mengalami perubahan. Akibat lain: Batas sistem perlu diperluas.

Sehubungan dengan berbagai penelusuran di atas, maka dapat dibuat suatu gambaran untuk menjelaskan secara rinci seperti apa sebenarnya sistem tersebut. Gambaran ini dapat ditelusuri dengan melihat suatu diagram sistem dilengkapi dengan parameter, batas, dan lingkungannya seperti dibawah ini:

### Diagram of System's Parameters, Boundary, and Environment

Gambar 1-1 Suatu Sistem  
System's Environment



Sumber: Schorderbek, Peter P, et.al, Management System (1985), p.25

Hal yang *pertama* yang perlu ditandai dari gambar di atas adalah bahwa input kepada suatu sistem merupakan output pada sistem yang lain, dan output tersebut menjadi input kepada sistem yang lain.

Hal *kedua* adalah garis pembatas sistem dengan lingkungannya tidak nyata karena :

- Garis penuh mengindikasikan bahwa ada pertukaran dari energi dan/atau informasi yang kontinu antara sistem terbuka dengan lingkungannya.
- Garis terputus-putus mengindikasikan bahwa posisi actual dari batas kurang lebih ditentukan oleh pendisain, peneliti dari struktur sistem.

Hal *ketiga*, dalam gambar sistem ditunjukkan bahwa pengawasan komponen yang diposisikan terhadap kotak output atau proses telah dihapus karena fungsi pengawasan telah digabungkan ke komponen umpan balik (Feedback) dengan alasan bahwa akan menjadi jelas bilamana komunikasi diperiksa secara cermat.

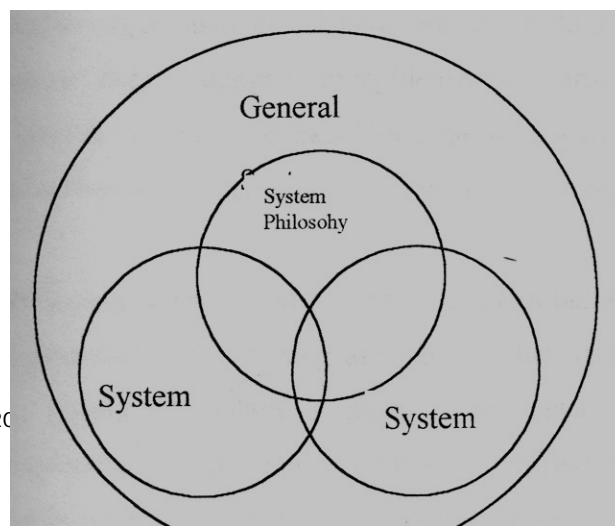
Hal *terakhir*, harus ditandai bahwa garis-garis yang menghubungkan parameter sistem terhadap yang lain serta sistem terhadap lingkungannya menunjukkan hubungan sistem.

### **DEFINISI PENDEKATAN SISTEM.**

Walaupun di atas telah banyak ditelaah tentang pengertian sistem itu sendiri, namun perlu juga ditelusuri arah penggunaan teori tersebut kepada dunia nyata atau kepada fenomena kehidupan setiap hari. Untuk mengulas hal tersebut, pendekatan sistem dapat digunakan sebagai pendekatan terhadap hal tersebut. Pengertian pendekatan sistem perlu diklarifikasi agar konsisten dalam penggunaan atau aplikasinya. Seperti dikemukakan oleh Winardi, "Kita perlu mengerti dan memupuk kemampuan untuk bekerja dengan sistem-sistem dengan cara yang inteligen, yaitu dengan menggunakan pendekatan sistem untuk menemukan sifat-sifat penting dari sistem yang bersangkutan, yang kemudian memberikan keterangan-keterangan kepada kita mengenai perubahan-perubahan apa perlu dilakukan untuk memperbaiki sistem tersebut" (Winardi, ha1.28).

Disamping itu dapat dikatakan bahwa pemanfaatan daripada cara pendekatan sistem berarti bahwa komponen-komponen dari pada sistem tersebut dialokasi serta diintegrasikan dengan cara demikian rupa hingga dapat mengoptimalkan efektifitas menyeluruh dari pada sistem itu. Artinya: penerapan cara pendekatan sistem membantu kita mencapai suatu efek sinergitis dimana tindakan-tindakan berbagai bagian yang berbeda dari sistem tersebut jika dipersatukan akan lebih besar dibandingkan dengan jumlah-jumlah daripada bagian yang beraneka ragam.

Sehubungan dengan itu, di bawah ini akan digambarkan suatu pendekatan sistem beserta unsur-unsur yang terkandung didalamnya.



## Gambar 1-2. The system approach

**Sumber:** Johnson et.all, *The Theory and Management of System*, p.18, 1973.

Dari gambar dapat dilihat bahwa pendekatan system memiliki konotasi yang luas yang mencakup beberapa bagian khusus dari penggunaannya pada akhir-akhir ini. Unsur utama dari pengetahuan adalah General System Theory yang relevan untuk berbagai ilmu dan aplikasi secara praktis. Dalam pengetahuan umum unsur pertama dari pendekatan sistem adalah System philosophy (Filsafat Sistem) yang mempunyai makna "Ha way of thinking" tentang fenomena dalam konteks keseluruhan, termasuk bagian-bagian, komponen-komponen, atau subsistem-subsistem dan menekankan keterkaitan antara mereka.

Selanjutnya, System analysis (Analisis sistem) berhubungan dengan metode atau tehnik yang digunakan dalam pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. Hal ini sangat dekat dengan metode ilmiah yang meliputi: penelusuran masalah, identifikasi variable-variabel yang relevan, analisis dan sintesis dari berbagai faktor, dan penentuan solusi optimal atau tindakan program. Walaupun konsep analisis sistem mempunyai tendensi konotasi tehnik kuantitatif dan perhitungan pemecahan masalah dalam hubungannya dengan sistem tertutup, namun model umum sedikit dapat diaplikasikan pada pemecahan masalah ketika kuantifikasi sulit atau tidak mungkin diperoleh.

Sedangkan yang terakhir, gambar di atas menunjukkan *System Management* (Manajemen sistem) yang meliputi aplikasi teori sistem terhadap pengelolaan sistem dan subsistem organisasional. Sistem ini mencakup pengenalan model input transformation- output dengan mengidentifikasi arus bahan-baku, energi, dan informasi. Sistem ini juga menekankan antar hubungan antara subsistem-subsistem beserta suprasistem terhadap mana fungsi, proyek, atau organisasi diarahkan.

Berdasarkan konsep-konsep di atas dapat dijelaskan bahwa filsafat sistem merupakan satu unsur pendekatan sistem yang akan bermanfaat dan mudah diaplikasikan pada tugas-tugas manajerial dalam konteks merumuskan strategi. Analisis sistem merupakan pendekatan yang bermanfaat pada proses pengambilan keputusan baik yang dilakukan pada tingkat manajerial maupun operasional. Sedangkan manajemen sistem merupakan pendekatan yang berguna dalam pengelolaan organisasi-organisasi besar terutama dalam pengelolaan fungsi, proyek, atau program-program. Dengan kata lain pendekatan sistem adalah satu kesatuan dalam : (1) a way of thinking, (2) a method or technique of analysis, and (3) a managerial style (Johnson etall, p.19).

Inti-inti Teori Sistem Umum (General System Theory) secara sederhana dapat kita hubungkan dengan suatu organisasi. Pendekatan demikian terhadap

organisasi organisasi dan analisis organisasi-organisasi sangat bermanfaat. Dalam proses dikonseptualisasi tujuan-tujuan, struktur tugas-tugas, mekanisme-mekanisme yang mengatur, lingkungan, interdependensi komponen-komponen, batas-batas, subsistem-subsistem, input-input, dan transformasi mereka hingga menjadi output kesemuanya akan mendapatkan arti penting. Dengan demikian para pimpinan di dalam organisasi sebagai suatu sistem dapat lebih terfokus pada tugas dan tanggung jawab yang diserahkan pada mereka sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai dengan baik.

## **BAB II**

### **UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN SEBAGAI SUATU SISTEM**

Pada era sekarang ini, kita sering diperhadapkan pada situasi dimana semakin kompleksnya persoalan yang berhubungan dengan sosial, ekonomi, politik, dan aspek-aspek lainnya. Suatu organisasi, apakah kecil atau besar, tidak akan luput dari berbagai persoalan di atas. Berbagai aspek-aspek yang ada disekitar organisasi tersebut atau secara ilmiah disebut lingkungannya tentu akan berpengaruh baik, langsung maupun tidak langsung atas eksistensi organisasi tersebut. Untuk menghadapi semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi organisasi, konsep sistem dapat diaplikasikan dan tentu konsep ini akan lebih mengarahkan organisasi lebih baik. Dengan konsep ini maka pendekatan sistem dapat dipergunakan sebagai cara untuk memandang organisasi itu, sehingga organisasi itu dianggap sebagai suatu sistem. Lebih lanjut dikatakan "sistem keorganisasian merupakan suatu kelompok proses-proses transformasi input-output yang saling berkaitan, yang bekerja secara independen dan bersama-sama mereka berupaya mencapai sasaran-sasaran bersama, dan criteria nilai untuk organisasi secara keseluruhan, anggota-anggotanya dan lingkungannya" (Winardi, Pengantar Ilmu Manajemen, hal.131-132, 1989).

Konsep sistem organisasi di atas adalah lebih mengarah pada perspektif sistem terbuka karena organisasi harus memutuskan sesuatu dari lingkungannya dan memberikan sesuatu kepada lingkungannya. Lebih jelas diartikan bahwa "*Organization as an open system- a system that takes in resources from external environment and converts or transform them into goods and services that are sent back to that environment, where they are bought by customers.*" (Jones et. all, p.61, 2000). Berkaitan dengan hal tersebut, P.Y.K Chau and KY.Tam memberikan ciri-ciri open system sebagai berikut :

Suatu lingkungan sistem terbuka (An Open system environment) adalah komprehensif dan terdiri standar teknologi informasi internasional dan profil standar fungsional yang menentukan *interfaces*, jasa dan format pendukung untuk mencapai *inleroperability* atau kemudahan aplikasi, data dan manusia.

Sistem terbuka dapat dipandang sebagai inovasi organisasional yang membutuhkan inovasi tehnik dan administrasi. Perubahan dalam prosedur administrasi bersamaan dengan mengadopsi sistem terbuka mengharuskan adopsi suatu inovasi administrasi.

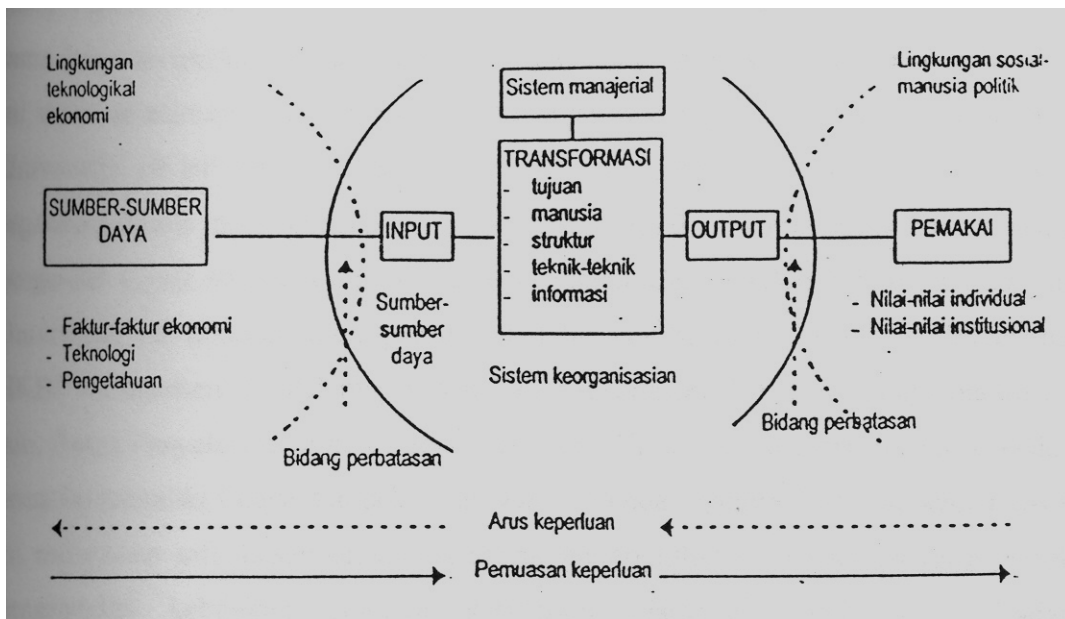
Adopsi sistem terbuka mengharuskan suatu organisasi untuk: merevisi prosedur-prosedur dalam menghadapi kebutuhan perangkat lunak/keras, alokasi sumberdaya, pelatihan staf, dan operasi dan manajemen (P.Y.K Chau, KY.Tam, p.229-239, 2000).

Dengan keterangan di atas dapat dikatakan bahwa suatu organisasi sebagai sebuah sistem terbuka, mencapai eksistensinya dari sebuah sistem lingkungan yang lebih

besar, dan sebaliknya ia harus mengabdikan kepada nilai-nilai sosial-manusia lingkungannya. Lingkungan keorganisasian itu sendiri juga merupakan sebuah sistem terbuka dan dinamik. Sebagai sistem, baik organisasi maupun lingkungannya memperlihatkan sifat-sifat sistematis dasar yang kita kenal pada uraian-uraian sebelumnya tentang sistem. Didalamnya termasuk :

- Perilaku dengan tujuan tertentu
- Holisme
- Keterbukaan
- Transformasi
- Keterkaitan satu sama lain
- Pengawasan dan pengendalian" ( Winardi, Peng. Manajemen, hal.132)

Untuk lebih jelasnya di bawah ini digambarkan suatu organisasi sebagai sistem terbuka.



Sumber: Winardi, *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*, 1997, hal.133

Dari gambar dijelaskan bahwa organisasi berada dan beroperasi di dalam kerangka sebuah lingkungan dinamik dan kompleks. Oleh karena itu, organisasi ini merupakan sebuah sub-sistem dari lingkungannya. Organisasi tersebut harus mempersepsi, lerumuskan dan mengevaluasi nilai-nilai sosial-manusia dan kendala-kendala politik, dalam hal menetapkan sasaran-sasaran dan tujuan keorganisasian, yang terrefleksi dalam tipe-tipe khusus barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi oleh organisasi tersebut melalui seri proses-proses transformasi. Proses ini memanfaatkan aneka sumber daya yang diserap dan bidang-bidang ekonomi-teknologikal lingkungan organisasi tersebut.

Di dalam kerangka dasar input-output umum tersebut elemen-elemen tujuan, manusia struktur, teknik-teknik dan informasi di koordinasi dan diintegrasikan oleh sistem manajerial, dalam rangka upaya memaksimalkan nilai atau manfaat yang

diciptakan oleh organisasi yang bersangkutan. Titik-titik interaksi antara organisasi yang ada dengan lingkungannya terjadi di dalam dua macam bidang perbatasan pokok yakni pada *interface* output-pemakai dan pada *interface* sumber daya-input. Batas-batas sistem tersebut mewakili bidang-bidang interaksi, negoisasi dan pertukaran antara organisasi tersebut dengan lingkungannya.

Bilamana konsep organisasi dengan sistem terbuka di atas akan diaplikasikan pada suatu organisasi maka tentu proses-proses yang dimaksud tentu akan berbeda satu sama lain atau tergantung pada organisasi yang akan diaplikasikan. Untuk kebutuhan ini maka selanjutnya akan diambil suatu organisasi yang akan diaplikasikan yaitu Universitas HKBP Nommensen. Organisasi universitas ini tentu berbeda dengan organisasi bisnis atau perusahaan. Universitas HKBP Nommensen adalah suatu perguruan tinggi swasta yang pemiliknya adalah Gereja HKBP. Oleh karena itu, Universitas ini dikelola oleh pemilik melalui pembentukan Yayasan Universitas HKBP Nommensen. Di dalam yayasan tersebut terdapat dua unsur pengelola antara lain, Badan Penyelenggara dan Badan Pelaksana Harian. Secara organisatoris, kedua unsur ini memiliki fungsi dan pekerjaan yang berbeda, namun demikian kedua unsur ini merupakan satu kesatuan karena saling membutuhkan. Penekanan tugas untuk pengambilan kebijakan ataupun keputusan biasanya berada pada Badan Penyelenggara, sedangkan kegiatan rutin/operasional berada di Badan Pelaksana Harian. Dengan kata lain, Badan Pelaksana ini adalah merupakan badan yang secara rutin bekerjasama dengan pihak universitas yang diwakili oleh unsur pimpinan yaitu Rektorat (Rektor dan Para Pembantu Rektor).

Bila ditelusuri lebih lanjut, pimpinan Universitas akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan-aturan yang dibuat oleh Yayasan dan pemerintah (Diknas). Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ini tentu tidak akan terlepas dari berbagai pengaruh baik dari dalam maupun dari luar. Rektor sebagai pimpinan tertinggi di tingkat Universitas akan diperhadapkan pada tugas rutin dan on-rutin. Oleh karena itu, pimpinan Universitas HKBP Nommensen dalam melaksanakan tugasnya akan menghadapi berbagai pengambilan kebijakan (policy) atau pengambilan keputusan. Satu keunikan dalam organisasi Universitas dibandingkan dengan organisasi bisnis adalah dalam hal pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategis biasanya dilakukan secara bersama-sama dengan pihak yayasan dan pimpinan unit-unit yang berada dibawah Rektor. Unit-unit ini adalah Fakultas yang bertanggung jawab untuk melakukan proses belajar mengajar, Lembaga Penelitian(LP) yang bertanggung jawab dalam hal penelitian, dan Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPPM) yang bertanggung jawab dalam hal pengabdian-pengabdian kepada masyarakat.

Keputusan-keputusan strategis yang akan diambil tentunya harus diketahui secara bersama-sama sehingga setiap pihak/unit akan melaksanakan keputusan itu sesuai dengan fungsi masing-masing. Jadi dapat dikatakan bahwa Rektorat dan Yayasan dapat dianggap sebagai fasilitator, sedangkan Fakultas dan jajarannya, Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian Masyarakat dapat dianggap sebagai pelaksana operasional Universitas. Hal ini sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berkaitan dengan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat.

Sehubungan dengan hal di atas, dari sisi teori sistem dan pendekatannya, Universitas HKBP Nommensen dapat dianggap sebagai suatu sistem terbuka karena Universitas ini harus terikat dan juga akan mempengaruhi lingkungannya. Dalam universitas ini tentu terdapat berbagai sub-sistem, sub-subsistem, dan bahkan lebih kecil dari itu. Bila ditelusuri lebih lanjut, Universitas ini mempunyai keterkaitan

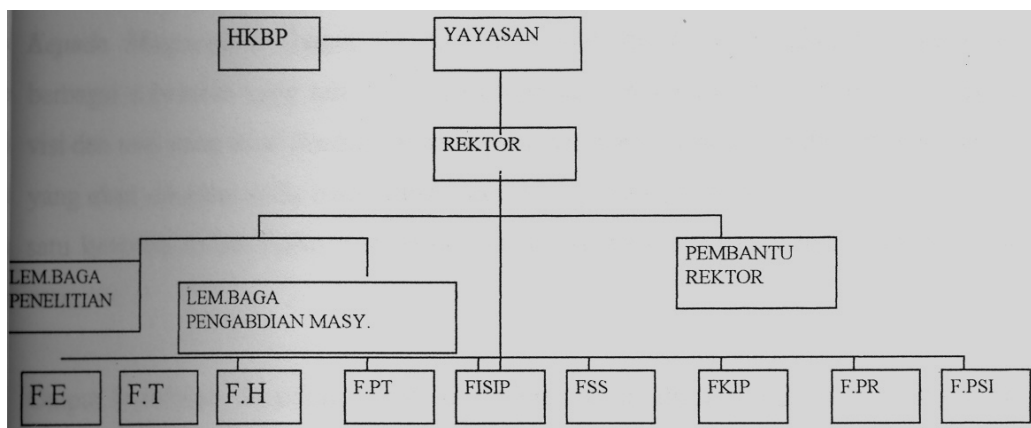
dengan lembaga-lembaga seperti pemerintah, masyarakat, dunia usaha, lembaga pendidikan di luar negeri, organisasi gereja dan organisasi pemberi bantuan baik beasiswa maupun bantuan lain di luar negeri. Adapun profil singkat Universitas HKBP Nommensen dapat dijelaskan sebagai berikut.

Universitas HKBP Nommensen didirikan pada tahun 1954. Universitas ini didirikan berjalan berlandaskan Visi dan Misi yang harus selalu dipedomani, yaitu : Visi : *Pro Deo Et patria* (Bagi Tuhan dan Ibu Pertiwi). Sedangkan Misinya adalah Mengejar Kecemerlangan dan memberi perhatian kepada golongan miskin (*"To strive 'Or excellence and pay attention to the poor "*). Visi dan Misi ini menuntut agar dalam keberadaan, dalam perencanaan, pengembangan serta perjalanan Universitas HKBP Nommensen, haruslah berguna bagi Tuhan dan berguna bagi Ibu Pertiwi. Dengan demikian, untuk mengisi Visi dan Misi tersebut, diperlukan sumber daya manusia berkualitas dan jujur, diperlukan pemikiran serta perencanaan yang mendalam dan baik, diperlukan keterbukaan (transparansi), diperlukan saling pengertian dan kerjasama yang baik serta sehat antara semua pihak yang terkait.

Universitas HKBP Nommensen memiliki 9 Fakultas dengan 26 program studi jenjang program Strata Satu (S 1) dan 8 program studi jenjang program Diploma 3 (D3). Dari berbagai program ini, sudah hampir seluruhnya memperoleh status terakreditasi. Dalam rangka pengembangan hubungan antar lembaga, Nommensen menjalin kerjasama dengan berbagai institusi di luar negeri, antara lain O.S.W Bochum (Jerman), St. Olaf College (USA), Evangelical Lutheran Church (USA), United Board for Higher Education (USA), Higher Education Development Support by USAID dan JICA, Church Misionary Society of Australia, dan lain-lain. Didalam negeri terjalin kerjasama dengan berbagai instansi, antara lain: Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Koperasi, Bank Indonesia, Bappeda Sumut, Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara, dan lain-lain.

Namun perlu ditekankan bahwa dari antara 9 Fakultas tersebut yang menjadi unit yang mampu memberi kontribusi besar ke anggaran Universitas atau yang menjadi pilihan banyak pelanggan (Mahasiswa dan Masyarakat) adalah Fakultas Ekonomi. Dan untuk penganalisaan yang lebih mendalam, maka dalam makalah ini akan dibahas sebagian besar masalah-masalah yang dihadapi di Fakultas tersebut. Adapun alasannya adalah karena kelangsungan hidup Universitas ini sangat tergantung pada Fakultas Ekonomi ( Mahasiswanya +/- 50 % dari total keseluruhan). Disamping itu, fakultas/subsistem yang paling baik ditinjau dari segi keteraturan administrasi dan proses pengambilan keputusan masih dimiliki Fakultas Ekonomi dibandingkan dengan Fakultas-Fakultas yang lain.

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini akan diberikan bagan struktur organisasi dari Universitas HKBP Nommensen.



Bagan ini digambarkan secara sederhana dan berdasarkan banyaknya Fakultas dan Lembaga di jajaran Universitas HKBP Nommensen. Dalam bagan dapat dilihat bahwa Dekan (Dekan dan Para Pembantu Dekan) merupakan pimpinan di setiap Fakultas, sedangkan Ketua dan Sekretaris merupakan pimpinan di setiap lembaga yang eselonnya setara dengan dengan Dekan. Pada tingkat universitas, proses pelaksanaan administrasi dan kegiatan lainnya dilakukan dengan mendayagunakan bagian-bagian dibawah para pembantu rektor. Bagian-bagian ini tergantung pada bidang-bidang pembantu rector antara: PR-I, Akademik, PR-II, Keuangan dan Administrasi Umumnya PR-III, Kemahasiswaan dan Urusan Alumni. Demikian juga halnya dengan di tingkat Fakultas dimana proses kegiatan administrasi dan kegiatan lainnya dilaksanakan oleh bagian dan sub-bagian yang berada di bawah setiap Pembantu Dekan.

Untuk melihatnya secara sistematis, maka unsur-unsur dari setiap bagan ini akan gambarkan secara terpisah dan dapat dilihat pada lembaran lampiran-lampiran. Dari gambar model dari Universitas HKBP Nommensen merupakan suatu sistem organisasi yang terbuka dapat dijelaskan bahwa Universitas ini berada dan beroperasi dalam lingkungan yang dinamik serta kompleks. Secara umum dapat dikatakan ahwa hasil akhir (output) yang dihasilkan oleh sistem Univesitas ini adalah Tri Dharma Perguruan Tinggi antara lain: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. Output ini dihasilkan atau diproses dengan menggunakan berbagai subsistem yang ada di dalam organisasi universitas dengan mengacu pada isi dan misi yang telah ditetapkan serta persepsi-persepsi pada perubahan lingkungan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Ketiga output tersebut sebenarnya satu kesatuan dalam dunia ilmu pengetahuan dalam rangka meningkatkan martabat manusia.

Output Penelitian ditujukan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang akan disebarkan melalui pendidikan dan diabdikan kepada masyarakat. Pendidikan akan dilakukan berdasarkan atas output penelitian yang telah dilakukan dan selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi proses kegiatan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan pengabdian pada masyarakat tentunya akan didasarkan atas hasil penelitian dan selanjutnya merupakan suatu umpan balik bagi penyelenggaraan pendidikan. Ketiga output ini akan saling terkait dalam arti satu output akan menjadi input untuk melakukan proses dalam menghasilkan output yang lain.

Ketiga output di atas akan diproses melalui suatu sistem yang terdiri dan berbagai subsistem dengan memanfaatkan berbagai jenis sumberdaya yang diperoleh dan lingkungannya, antara lain: Ilmu Pengetahuan, Manusia ( Dosen, pegawai, dan calon mahasiswa), Fasilitas (Gedung perkuliahan dan administrasi, laboratorium, dan perlengkapan lainnya), Teknologi, dan berbagai sumberdaya ekonomi lainnya. Selanjutnya dalam melakukan transformasi, universitas ini juga akan memperoleh input-input berupa sumber daya di atas, informasi, dan proyek-proyek masalah yang timbul dalam lingkungan untuk diteliti.

Di dalam melakukan transformasi tersebut, dengan berpedoman pada unsur unsur visi, misi, tujuan, manusia, pengetahuan, teknologi, dibutuhkan suatu pengelolaan atau manajemen yang berfungsi sebagai pengkoordinasi dan pengintegrasian sehingga apat dihasilkan suatu ouput yang lebih bernilai bagi para pengguna yaitu masyarakat, perusahaan, instansi pemerintah, global, instansi pendidikan dan

instansi lainnya. Dengan demikian hasil akhir atau output akan ditransfer kembali ke lingkungan berupa jasa-jasa yang dihasilkan oleh organisasi Universitas tersebut.

Oleh karena transformasi dilakukan dengan menggunakan banyak bagian, misalnya. Fakultas sebagai subsistem, maka organisasi universitas ini memiliki sistem manajerial atau pengelolaan yang digunakan sebagai mekanisme pengawasan bagi sistem keorganisasian. Pengaturan atau pemanfaatan manusia, teknologi, fasilitas, dan sumber berdaya lainnya dalam upaya mencapai tujuan merupakan tanggungjawab umum dari sistem manajerial tersebut. Sistem manajerial ini tentunya akan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen dalam melaksanakan proses transformasi di pusat sistem, subsistem, dan sub-subsistem yang ada pada organisasi universitas.

Fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan sebenarnya telah banyak dipergunakan untuk mengelola pusat sistem, subsistem dan sub-subsistem pada organisasi Universitas HKBP Nommensen, namun penggunaannya dirasa belum efektif karena substansi dari fungsi-fungsi tersebut belum dimengerti oleh sebagian besar manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, sering terjadi permasalahan di subsistem dan sub-subsistem dalam melakukan operasionalnya. Misalnya, unsur manusia dalam subsistem tertentu tidak mengetahui fungsinya secara jelas dan tidak dapat membayangkan apa yang akan dikerjakannya saat ini. Artinya dia hanya menunggu perintah atasan untuk melakukan proses kegiatannya, dan umumnya dia hanya sanggup mengerjakan satu pekerjaan yang bersifat rutinitas.

Perlu ditambahkan dalam tingkat kelompok pimpinan organisasi universitas ini, sering tidak melakukan fungsi manajemen (mis:Perencanaan dan Pengawasan) secara baik sehingga menimbulkan berbagai persoalan yang pada subsistem tertentu dapat dipecahkan, tapi pada subsistem yang lain akan menjadi penghambat proses kegiatan yang akan dilakukan. Namun demikian, ada juga subsistem tertentu yang memberikan masukan (input) dalam rangka memperbaiki proses tertentu pada pusat sistem dan masukan ini akan menjadi umpan balik bagi pusat sistem dan mendistribusikannya kepada sub sistem atau sub sistem yang membutuhkannya.

### **BAB III**

#### **SUBSISTEM-SUBSISTEM PADA SISTEM ORGANISASI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

Seperti telah banyak dibahas pada bab-bab terdahulu bahwa pada setiap sistem umumnya akan memiliki subsistem yang saling berhubungan satu sama lain sehingga sistem tersebut dapat dioperasikan sesuai dengan tujuan ataupun sasaran. Demikian halnya dengan Universitas HKBP Nommensen, yang dianggap sebagai suatu sistem, memiliki beberapa subsistem, subsistem-subsistem, dan sub dari subsistem. Pada tingkat Yayasan yang berperan sebagai wakil pemilik memiliki subsistem yaitu pada Badan Penyelenggara (BP) dan Pelaksana Harian (BPH). Kedua subsistem ini secara organisatoris terpisah dari Universitas yang dalam hal ini dianggap sebagai pusat sistem. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa kedua subsistem mempunyai pengaruh terhadap pembuatan keputusan ataupun kebijakan yang bersifat strategis. Sedangkan pelaksanaan keputusan dan kebijakannya atau operasional dari seluruh proses pada pendidikan tinggi berada di Universitas itu sendiri.

Bila dilihat kembali struktur organisasi Universitas dan lampiran-lampiran pada makalah ini, maka secara garis besarnya dapat dilihat bahwa, disamping

subsistem yayasan, universitas adalah sebagai pusat sistem. Pada tingkat pimpinan universitas masih dijumpai subsistem-subsistem yang berfungsi sebagai penggerak dari sistem tersebut antara lain subsistem bagian akademik yang berada dibawah Pembantu Rektor I, subsistem administrasi umum dan keuangan yang berada dibawah Pembantu Rektor II, dan subsistem kemahasiswaan dan alumni yang berada dibawah Pembantu Rektor III. Ketiga subsistem ini merupakan sistem yang dikelola oleh Rektor dan para Pembantu Rektor.

Selanjutnya pada tingkat dibawah Universitas secara garis besar dijumpai 12 subsistem yang berfungsi sebagai pelaksana operasional mulai dari proses akademik, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan proses administrasi lainnya, antara lain:

1. Fakultas Ekonomi (FE)
2. Fakultas Teknik (FT)
3. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)
4. Fakultas Peternakan (FAPET)
5. Fakultas Hukum (FH)
6. Fakultas Pertanian (FP)
7. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)
8. Fakultas Seni dan Sastra (FSS)
9. Fakultas Psikologi (FP si)
10. Lembaga Penelitian (LP)
11. Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPPM)
12. Perpustakaan

Setiap subsistem di atas masih memiliki sub-subsistem yang berfungsi untuk mengoperasikannya. Namun perlu digaris bawahi bahwa subsistem 1 s/d 9 (Fakultas), memiliki sub-subsistem yang sama karena secara operasional, mereka memiliki prosesan struktural yang sama. Secara umum subsistem Fakultas ini memperoleh input dari pusat sistem berupa sumberdaya manusia(dosen) dan fasilitas, dan dari lingkungan berupa manusia(mahasiswa) serta ilmu pengetahuan yang akan ditransfer ke melalui proses pembelajaran dalam rangka menghasilkan output yaitu pendidikan.

Sedangkan subsistem no 10 dan 11 memiliki operasi yang berbeda baik antara keduanya maupun dengan subsistem Fakultas. Subsistem Lembaga Penelitian memperoleh input dari universitas (pusat sistem) berupa sumberdaya manusia dan fasilitas, dari fakultas berupa rencana-rencana penelitian, dan dari lingkungan berupa proyek-proyek penelitian. Selanjutnya akan diproses dengan mempergunakan sumberdaya manusia dan administrasif untuk menghasilkan penelitian atau karya ilmiah. Demikian halnya dengan subsistem Lembaga Pengabdian Pada masyarakat juga memperoleh input yang sama dengan Lembaga Penelitian, namun proses yang dilakukan oleh Lembaga ini khusus untuk menyusun program pengabdian yang diperlukan oleh lingkungan terutama masyarakat.

Untuk subsistem perpustakaan yang mempunyai fungsi sebagai pendukung bagi subsistem-subsistem fakultas memperoleh input dari Universitas berupa buku, majalah, jurnal, dan hasil-hasil penelitian ilmiah. Outputnya tidak begitu nyata melainkan karena proses yang dilakukan adalah administrasi peminjaman buku yang dapat dibaca di ruangan yang disediakan atau dibawa keluar. Jadi jasa yang dihasilkan oleh sistem ini adalah penyediaan buku jurnal, dan karya-karya ilmiah hasil penelitian dibaca oleh mahasiswa dan dosen.

Perlu ditambahkan bahwa lingkungan yang dihadapi setiap subsistem di atas adalah hampir sama atau mereka adalah bagian-bagian yang diturunkan dari universitas

agar masalah yang dihadapi oleh sistem lebih spesifik dan pemecahannya mungkin 1 diserahkan pada subsistem-subsistem. Input yang dibutuhkan oleh setiap sistem hampir semuanya diperoleh dari sistem yaitu Universitas. Input ini akan proses di setiap subsistem atau sub-subsistem untuk memperoleh output. Namun untuk proses, baik di tingkat sistem maupun dibawahnya, para pimpinan mungkin saja membutuhkan suatu pendekatan analisis lainnya terutama dalam mengambil putusan atau kebijakan yaitu analisa sistem. Analisa ini tentu sangat dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan terutama pada tingkat manajerial (Pimpinan Universitas)

Adapun sub-subsistem yang ada pada subsistem Fakultas adalah sebagai berikut:

- ❖ Bagian Administrasi Akademik (Dibawah Pembantu Dekan I)
- ❖ Pada bagian ini masih dijumpai sub-bagian administrasi perkuliahan, sub- bagian ujian, dan sub-bagian transkript.
- ❖ Bagian Keuangan dan Administrasi Umum.(Dibawah Pembantu Dekan II)
- ❖ Pada bagian ini masih adda sub-bagian administrasi keuangan dan sub bagian administrasi umum.
- ❖ Bagian Kemahasiswaan dan Alumni.(Dibawah Pembantu Dekan III) Pada bagian ini ada sub-bagian kegiatan kemahasiswaan dan sub bagian alumni.

Disamping subsistem di atas yang berada dibawah Fakultas, masih dijumpai subsistem yang berfungsi sebagai penggerak proses akademik yaitu subsistem jurusan unit pelaksana teknis. Jurusan ini masih memiliki subsistem yaitu program studi dan pengembangannya dimana proses yang dilakukan berupa proses pembimbingan pembuatan tugas akhir (skripsi) dari mahasiswa, proses pembagian beban tugas dosen dalam rangka pembelajaran dan proses pembuatan rencana-rencana yang berhubungan dengan pengembangan kualitas kurikulum dan program studio dan pelaksana teknis merupakan sub-sub sistem yang berhubungan dengan pendukung proses pendidikan yaitu laboratorium-laboratorium sebagai tepat praktikum para mahasiswa.

Selanjutnya bila ditelusuri kembali, subsistem Lembaga Penelitian dan Lembaga badan mempunyai peranan dalam mencapai tujuan akhir dari Universitas. Kedua lembaga ini memiliki fungsi yang berbeda dalam menghasilkan dua dari tridharma perguruan tinggi yaitu Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Dalam pelaksanaan proses, kedua subsistem ini memiliki sub-subsistem yang berbeda satu sama yang lainnya. Bila ditelusuri lebih lanjut, kedua subsistem ini memiliki apa sub-subsistem dalam memproses hasil yang dikehendaki, yaitu :

Lembaga Penelitian memiliki sub-subsistem antara lain:

- ❖ Subsistem bidang Ilmu Ekonomi
- ❖ Subsistem bidang Ilmu Sosial
- ❖ Subsistem bidang Ilmu-ilmu Terapan (Teknik, Pertanian, JP A, Peternakan)

Lembaga Pengabdian pada Masyarakat memiliki sub-subsistem antara lain:

- ❖ Subsistem bidang Kuliah Kerja Nyata
- ❖ Subsistem bidang Penceramahan dan Lapangan.

Semua subsistem-subsistem dan sub-subsistem di atas adalah bagian dari sistem yang mempunyai fungsi transformasi yang berbeda dalam mencapai sasaran akhir atau output dari sistem. Namun demikian, subsistem dan sub-subsistem tersebut adalah merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain atau dengan kata in sasaran akan dapat dicapai dengan baik jika semuanya beroperasi secara koordinasi dan terintegrasi. Oleh karena itu transformasi yang

akan dilakukan semua subsistem di atas memerlukan pengelolaan atau manajemen yang baik agar sistem tersebut dapat berjalan dengan baik. Bila pengelolaan yang dilakukan tidak begitu baik, maka sistem kan dapat menghadapi masalah-masalah yang dapat mengganggu kelancaran dalam pencapaian tujuan.

#### **BAB IV INTERELASI DAN KONFLIK ANTARA SUBSISTEM-SUBSISTEM PADA UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

Pada umumnya sistem akan memiliki subsistem dan sub-subsistem yang pada hakekatnya melakukan fungsi yang berbeda atau bisa sama dan pada akhirnya dicapai sasaran atau tujuan dari sistem. Dalam praktek, penggunaan sistem sebagai sesuatu memiliki subsistem yang saling berinteraksi atau mempunyai hubungan yang saling tergantung dipengaruhi oleh ciri-ciri sistem tersebut. Oleh karena itu, interaksi ketergantungan atau disebut sebagai interelasi antara elemen dari sistem adalah akan faktor yang dapat menimbulkan konflikasi.

Dalam Sistem organisasi Universitas HKBP Nommensen dapat ditelesuri hubungan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Hubungan ini dapat dijelaskan dari sudut organisasi dan manajemen sebagai berikut:

Sub sistem Badan Penyelenggara(BP) dan Badan Pelaksana Harian(BPH) Yayasan dilakukan subsistem ini mempunyai hubungan dalam hal fungsi operasional yayasan dilakukan oleh subsistem BPH sedangkan fungsi perencanaan dan pengawasan ada di subsistem BP. Dengan kata lain, keduanya adalah satu tetapi dalam proses, pelaksanaan tugas dilakukan pembagian.

Subsistem Badan Penyelenggara (BP) dan Badan Pelaksana Harian (BPH) Yayasan Kedua subsistem ini mempunyai hubungan yang vertikal secara hirarki atau organisasi. Hubungan ini dapat diartikan bahwa BP Yayasan sebagai wakil dari pemilik mempunyai bawahan yaitu Rektor sebagai pimpinan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, keduanya akan terkait dalam hal-hal seperti, pengawasan. Kedua sistem ini tentu akan bersama-sama merencanakan rencana jangka panjang maupun jangka pendek yang akan dilakukan oleh Universitas. Kemudian, BP Yayasan akan melakukan pengawasan atas plementasi dan rencana tersebut.

#### ***Subsistem Pelaksana Harian (BPH) Yayasan dengan pusat sistem yaitu Universitas.***

Kedua sistem ini juga mempunyai hubungan yang vertikal tapi secara proses kegiatan keduanya dapat dilihat dari hubungan koordinasi. Subsistem BPH Yayasan adalah pelaksanaan operasional kegiatan dari subsistem BP Yayasan. Oleh karena itu hubungannya dengan Universitas hanyalah sebatas proses administrasi yang telah ditetapkan oleh BP Yayasan. Dalam hal pembuatan keputusan atau yang bersifat manajerial tetap harus bersama-sama dengan BP Yayasan.

#### ***Subsistem Fakultas dengan pusat sistem yaitu Universitas.***

hubungan antara kedua sistem ini adalah secara vertikal. Namun demikian, dalam hal buatan keputusan manajerial dalam hubungannya dengan rencana strategis, Sistem akan memberikan input atau masukan. Selanjutnya, pusat sistem akan akukan fungsi pengawasan, koordinasi, pengorganisasian terhadap proses kegiatan sub sistem fakultas.

#### ***Subsistem Fakultas dengan subsistem Pembantu Rektor I (Akademik).***

Hubungan antara kedua subsistem ini dapat digambarkan sebagai suatu hubungan secara hirarki organisasi, namun dalam operasionalnya kedua subsistem ini mempunyai hubungan dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Subsistem ini pada umumnya memberikan masukan yang berhubungan dengan proses akademik, pada subsistem Fakultas, namun dalam pembuatan keputusan ataupun kebijakan kedua subsistem ini umumnya secara bersama-sama dengan pusat sistem.

***Subsistem Fakultas dengan subsistem Pembantu Rektor II (Administrasi umum dan keuangan).***

Hubungan antara kedua sistem ini sama seperti di atas, namun hubungan itu adalah perencanaan, koordinasi, pengawasan terhadap masalah yang berhubungan dengan administrasi umum misalnya personalia dan tehnik, keuangan misalnya pembuatan anggaran dan realisasinya.

***Subsistem Fakultas dengan subsistem Pembantu Rektor III (Kemahasiswaan dan alumni)***

Kedua subsistem ini mempunyai hubungan yang identik seperti di atas, akan tetapi hubungan ini berkaitan dengan pembuatan perencanaan terhadap kegiatan ekstrakurikuler dari mahasiswa. Disamping itu hubungan koordinasi dan pengawasan dibutuhkan dalam rangka memantau kegiatan-kegiatan yang akan dan telah dilakukan.

***Subsistem Fakultas dengan subsistem Fakultas.***

Hubungan antara subsistem satu Fakultas dengan Fakultas lain hanya dalam hal koordinasi proses kegiatan yang akan dilakukan, oleh masing-masing subsistem. Dalam hal perencanaan, kedua subsistem ini mempunyai tingkat kewenangan yang ada pada pembuatan rencana di tingkat universitas.

***Subsistem Fakultas dengan subsistem Lembaga Penelitian.***

Pada dasarnya subsistem mempunyai hubungan yang berhubungan dengan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan proyek-proyek penelitian. Lembaga ini dalam operasinya dapat memperoleh input dari Fakultas, dan juga dari luar sistem yang selanjutnya dikoordinasikan dengan fakultas untuk diproses. Hal ini dilakukan karena Lembaga ini tidak memiliki sumber berdaya manusia sendiri melainkan harus diperoleh dari Fakultas.

***Subsistem Fakultas dengan subsistem Lembaga Pengabdian Masyarakat.***

Pada dasarnya hubungan antara kedua subsistem ini sama seperti di atas, namun penekanannya adalah proses perencanaan dan kordinasi dari kegiatan-kegiatan yang terkait dengan pengabdian masyarakat. Input untuk lembaga ini biasanya diperoleh dari Fakultas dan selanjutnya akan dikoordinasikan pelaksanaannya pada masa yang akan datang.

Sub-subsistem Akademik dengan sub-subsistem Administrasi Umum di Fakultas. Hubungan antara kedua sub-subsistem ini berkaitan dengan perencanaan dan koordinasi. Perencanaan pada sub sistem kemahasiswaan didasarkan pada masukan dari akademik.

***Subsistem Administrasi Umum dan sub-subsistem Kemahasiswaan.***

keduanya terkait dalam hal perencanaan dan koordinasi atas kegiatan yang akan dilakukan oleh masing-masing. Pada perencanaan keduanya saling terkait . pada hal

yang berhubungan dengan administrasi mahasiswa. Sedangkan koordinasi dilakukan pada kasus-kasus tertentu yang dihadapi oleh mahasiswa.

***Subsistem Fakultas dengan sub-subsistem Jurusan / Program Studi.***

Hubungan antara keduanya didasarkan pada perencanaan proses kegiatan, koordinasi, pengawasan. Pelaksanaan proses kegiatan pembelajaran di Fakultas akan didasarkan pada input yang diberikan oleh sub-subsistem jurusan. Selanjutnya keduanya akan melakukan koordinasi dan pengawasan atas kegiatan tersebut,

***Subsistem Fakultas dengan sub-subsistem Laboratorium.***

Karena pada dasarnya sub-subsistem laboratorium berfungsi melaksanakan proses staf penunjang, maka hubungan keduanya dapat dilihat dari sisi perencanaan dan koordinasi.

## **B. KONFLIK ANTARA SUBSISTEM**

Pada umumnya disetiap organisasi sering terjadi konflik baik antara individu, fungsi, dan bagian. Konflik ini mungkin terjadi akibat kepentingan(interest), kesalahan penafsiran, tugas dan tanggung jawab, kewenangan, fungsi dan lain-lain. Bila ditelusuri lebih lanjut pada organisasi Universitas HKBP Nommensen, sering ,dijumpai terjadinya konflik antara pusat sistem dengan subsistem, antara subsistem dengan subsistem dan antara subsistem dengan sub-subsistem terutama yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan untuk perencanaan ataupun pembuatan kebijakan atas masalah-masalah tertentu.

Berdasarkan pengamatan yang saya lakukan pada tingkat pusat sistem (Universitas) Ini subsistem Yayasan, subsistem Fakultas, subsistem Lembaga, pada umumnya terjadi karena beberapa hal antara lain:

**Pembuatan Rencana-rencana Strategis.**

Pembuatan rencana ini sebenarnya merupakan kewenangan dari pusat sistem berdasarkan masukan dari subsistem-subsistem. Namun sering terjadi pertentangan subsistem yayasan dengan pusat sistem karena ketidak jelasan fungsi atau kewenangan masing-masing. Sehingga dari konflik ini dapat muncul dan jenis rencana yang mungkin berbeda karena masing-masing akan menggunakan persepsi berbeda. Demikian juga halnya dengan pelaksanaan rencana, sering terjadi bahwa subsistem yayasan tidak memberikan dukungan atau kebutuhan yang diperlukan oleh sistem. Pada dasarnya fungsi pengawasan dimiliki oleh subsistem yayasan terhadap sistem (Universitas), namun fungsi ini tidak efektif bila sistem tidak memperoleh dukungan/input (misalnya anggaran operasional/rutin) atas pelaksanaan rencana yang telah disepakati. Dengan kata lain, kinerja dari sistem akan sulit untuk mengidentifikasi apakah efektif atau efisien.

Secara umum, subsistem yayasan seharusnya bertindak sebagai fasilitator kepada sistem (misalnya memberi dukungan dana, fasilitas, dan yang lain), bukan menangani proses kegiatan -kegiatan operasional sistem. Konflik yang lain juga sering terjadi antara subsistem Fakultas dengan pusat sistem.

Konflik ini berhubungan dengan proses perencanaan kegiatan, koordinasi, pembuatan kebijakan, dan pada proses pengawasan. Konflik ini timbul sebagai akibat tidak jelasnya atau tidak terincinya tugas dan tanggung jawab atau kewenangan masing-masing. Subsistem fakultas tidak memiliki kewenangan dalam melaksanakan proyek- proyek kegiatan yang telah disetujui bersama tanpa campur tangan dari pusat sistem. Dengan kata lain, sistematis pelaksanaan operasional kegiatan sangat sentralistik sehingga sub-sistem Fakultas sulit diukur kinerjanya

karena parameter keberhasilan, kegagalan, dan kewenangan tidak dirinci secara jelas. Demikian juga halnya dengan membuat kebijakan atas kasus-kasus tertentu, subsistem Fakultas sering tidak dapat memutuskannya karena aturan-aturan yang kurang jelas sehingga sering terjadi persepsi yang berbeda dalam menafsirkan substansi-substansi yang ada pada aturan tersebut.

Konflik juga sering ditemui antara subsistem Fakultas dengan subsistem Lembaga. Konflik ini juga diakibatkan belum jelasnya aturan yang menghubungkan kedua sistem. Oleh karena itu, sering pembuatan rencana kegiatan proses penelitian dan pengabdian pada masyarakat tidak diketahui oleh subsistem Fakultas. Juga sering ditemukan tidak adanya koordinasi antara kedua subsistem ini untuk mendayagunakan daya yang dimiliki oleh subsistem Fakultas, sehingga subsistem Fakultas menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan proses pembelajaran.

Konflik antara subsistem Fakultas dengan subsistem Fakultas juga sering terjadi setiap subsistem ini dapat memiliki prinsip dasar yang berbeda atas sesuatu yang dibuat oleh sistem. Pada dasarnya, aturan bagi setiap subsistem fakultas sama. Namun dalam pelaksanaannya sering terjadi bias atas aturan ini dengan subsistem tertentu memberikan kebijakan tertentu pada mahasiswa. Pada sistem yang lain, kebijakan ini tidak dapat diberikan karena tidak konsisten aturan yang ada.

Dalam pengelolaan pembelajaran sering juga timbul konflik antara subsistem fakultas. Konflik ini terjadi karena terjadinya persepsi yang berbeda tentang garis kebijakan yang dikeluarkan oleh pusat sistem, dan pada kasus seperti ini pusat sistem tidak melakukan koordinasi sehingga seluruh subsistem Fakultas memiliki persepsi yang sama.

#### **Konflik antar sub sistem**

Konflik ini timbul umumnya antara subsistem Fakultas, Lembaga dengan subsubsistemnya masing-masing. Konflik ini biasanya berkaitan dengan proses pelaksanaan kegiatan dimana subsistem tidak membuat suatu deskripsi tentang bagaimana dan berapa lama sesuatu proses kegiatan akan dilakukan, sehingga subsistem akan melaksanakannya sesuai dengan caranya sendiri. Oleh karena itu, sistem sering memperoleh output yang tidak sesuai dengan yang diinginkannya. Konflik yang lain sering dijumpai adalah proses pelaksanaan keputusan atau bijakan yang telah dibuat oleh subsistem. Menurut sub-subsistem kebijakan ini, merupakan melanggar aturan yang ada sehingga tidak diproses dan kadang menjadikannya menjadi persoalan yang harus diselesaikan secara kolektif

## **BAB V SWOT ANALYSIS TERHADAP SISTEM ORGANISASI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

SWOT Analysis pada umumnya bagian dari sistem penyusunan atau perumusan, yang digunakan oleh berbagai bisnis maupun non bisnis. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang dimiliki suatu organisasi. Identifikasi akan dilakukan dengan cara: 1). Analisis dan diagnosis lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman, dan 2). Analisis dan diagnosis keunggulan bagi organisasi (Glueck, William F & Jauch, Lawrence R, 1992, hal. 96 & 154). Dengan kedua analisis ini akan

diperoleh suatu profil ancaman dan peluang lingkungan (Environment threat and opportunity profile/ETOP) dan suatu profil keunggulan strategis (Strategic advantage profil / SAP).

Dengan menggunakan konsep di atas, dibawah ini akan ditelesuri berbagai kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dimiliki organisasi Universitas HKBP Nommensen antara lain:

#### **A. Kekuatan-kekuatan (Strengths).**

- Secara umum, jumlah tenaga pengajar dan kualitasnya masih dapat dibanggakan untuk ukuran daerah Medan khususnya dan Sumatera Utara umumnya.
- Tingkat kepercayaan masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan instansi lainnya masih tinggi, hal ini terlihat dari banyaknya peminat untuk memperoleh jasa pendidikan dan untuk menggunakannya dalam rangka peningkatan sumber daya manusianya.
- Jumlah mahasiswa yang dikelola pada tiga tahun terakhir ini masih lebih dari cukup sehingga dana atau uang dalam rangka mempertahankan keberadaan dan pengembangannya masih tersedia dalam jumlah yang cukup besar.
- Jumlah pegawai administratif dan teknis sebagai tenaga penunjang sampai saat ini masih lebih dari cukup.
- Tingkat efisiensi operasional cukup tinggi hal ini dapat dilihat ketatnya pemberian alat-alat tulis kantor kepada subsistem dan ketatnya pengawasan atas penggunaannya.
- Fasilitas-fasilitas berupa gedung perkuliahan dan administrasi, laboratorium, dan fasilitas pendukung lainnya (Pusat Bahasa, Pusat Pengkajian Kebudayaan, Pusat Pelatihan Komputer, dan Pusat Jasa Ketenagakerjaan) cukup lengkap dan baik.
- Hubungan kerjasama dengan lembaga-lembaga baik di luar negeri maupun dalam negeri cukup banyak dan baik.
- Pengembangan sumberdaya dosen dalam rangka pengembangan mutu akademis telah dilakukan pengiriman dosen untuk mengikuti program Magister (8-2) dan Doktor (S-3) secara berkesinambungan baik di dalam maupun di luar negeri.
- Lulusan atau alumni telah banyak meraih sukses dalam pekerjaannya, baik di sektor Pemerintah, BUMN, Perusahaan swasta, menjadi Wiraswasta, dan para alumni ini telah memberikan banyak sumbangan material maupun moril.
- Lokasi dari Universitas ini cukup strategis karena berada pada pusat kota Medan, sehingga akses untuk mencapainya sangat mudah dan efisien.
- Proses pembelajaran pendidikan yang diselenggarakan cukup baik, hal ini tercermin dari ketatnya kewajiban kehadiran dosen dan mahasiswa.

#### **B. Kelemahan-kelemahan (Weaknesses)**

- Hubungan antara Pemilik (Yayasan sebagai perwakilan) dengan Universitas tidak dirinci secara jelas pada aturan maupun anggaran dasar sehingga sering terjadi tarik menarik kekuasaan antara Top Management (Rektor) dengan Yayasan dalam pengelolaan Universitas.
- Secara umum kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pimpinan tertinggi dan menengah dalam mengelola organisasi masih rendah sehingga penyelenggaraan pendidikan tinggi kurang terencana dan terarah seperti yang diharapkan.

- Rumusan visi dan misi yang tidak begitu jelas atau terlalu abstrak sehingga sulit untuk mencerminkan arah dan sasaran yang lebih spesifik.
- Struktur organisasi Universitas HKBP Nommensen kurang bisa mendukung dan mengadaptasi perubahan lingkungan, oleh karena itu struktur harus dirombak sesuai dengan kebutuhan, bukan berdasarkan aturan Pemerintah.
- Secara umum kualitas tenaga penunjang administrasi kurang baik. Hal ini dicerminkan dari latar belakang pendidikan dan kelambatan yang dimiliki sehingga sering terjadi kesalahan dan kelambatan dalam proses penyelesaian pekerjaan.
- Universitas ini belum memiliki standar penilaian keberhasilan baik untuk pekerjaan dosen maupun pegawai administrasi dan teknis sehingga tidak dapat diukur kinerjanya dalam rangka memberikan berupa bonus (insentif)
- Tidak jelasnya spesifikasi jabatan di setiap subsistem baik di tingkat Universitas maupun pada tingkat Fakultas, sehingga sering terjadi pekerjaan yang tumpang tindih.
- Mekanisme aturan dan prosedur yang tidak terstruktur secara jelas sehingga sering menimbulkan birokrasi yang berbelit-belit.
- Perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai administrasi dan teknis belum ada. Dana pensiun bagi mereka juga tidak ada.
- Top Management tidak memiliki kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan dosen dan pegawai tetap, sehingga proses kepemimpinan yang tegas dan benar sulit dilaksanakan di lingkungan Universitas. Kewenangan ini berada pada Yayasan.
- Jumlah mahasiswa yang diterima cenderung semakin meningkat dan akumulasinya terlalu banyak sehingga ada kecenderungan mengejar kelulusan secara kuantitatif bukan secara kualitas.
- Perencanaan dan Pengembangan infrastruktur belum dilakukan secara berkesinambungan karena kurangnya dana untuk mendukung ini.
- Proses pembelajaran masih merupakan fokus perhatian yang lebih besar, bukan proses pendidikan.
- Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) yang dimiliki masih dibawah rata-rata standar yang diinginkan pemakai sehingga para lulusan tidak memiliki peluang untuk bersaing dengan lulusan perguruan tinggi lain.
- Sistem perencanaan dan pengambilan keputusan yang dilakukan baik di tingkat universitas maupun ditingkat Fakultas tidak jelas sehingga menyebabkan keterlambatan proses kegiatan dan pemborosan waktu.
- Walaupun Universitas ini tergolong tua, namun program pasca sarjana sebagai satu program yang sangat dibutuhkan pada dewasa ini belum dimilikinya.
- Penyusunan kurikulum masih tidak jelas karena masih banyaknya campur tangan pemerintah, sehingga kurang dapat disesuaikan dengan keinginan pemakai.
- Sistem informasi dalam memproses administrasi mahasiswa belum memadai sehingga sering terjadi kelambatan pengurusan administrasi.
- Sumber pembiayaan untuk proses pendidikan, penelitian, dan penabdian kepada masyarakat masih didominasi oleh penerimaan uang kuliah dari mahasiswa.
- Pemanfaatan Lembaga Penelitian dan Pengabdian belum dilakukan secara optimal terutama dalam mencari proyek-proyek yang bisa digunakan baik sebagai pengembangan ilmu pengetahuan maupun sebagai sumber dana.

### **C. Peluang-peluang (Opportunities)**

- Dengan munculnya peraturan pemerintah tentang akan diterapkannya otonomi kampus, maka dapat menjadi masukan bagi organisasi Universitas ini untuk melalrukan perubahan-perubahan dengan cepat.
- Akan dihapusnya akreditasi program studi oleh Pemerintah dimana Perguruan Tinggi diberi kebebasan untuk mencari assesomya dalam menilai mutu program studi, dapat membuat Universitas ini lebih cepat merubah diri dengan cara memanfaatkan dan memperdalam kerja sama dengan perguruan tinggi luar negeri.
- Dengan memanfaatkan secara optimal pusat bahasa Inggris yang dimiliki Universitas ini, akan dapat meningkatkan lulusan agar memiliki nilai tambah terutama dalam penguasaan bahasa Inggris.
- Dengan akan diterapkan era perdagangan bebas oleh Pemerintah, maka Universitas ini dapat memanfaatkannya dengan cara membuka program studi yang berorientasi pada profesionalisme atas dasar informasi tentang tenaga kerja yang bagaimana yang akan dibutuhkan di era tersebut.
- Dengan akan masuknya arus investasi, produk, atau jasa dengan berlakunya perdagangan bebas, maka Universitas ini dapat memanfaatkan suatu kerjasama dalam hal Riset dan Pengembangan, sehingga Universitas dapat menjadi penyedia informasi bagi pihak investor luar negeri.

#### **D. Ancaman – ancaman (Threats)**

- Dengan semakin mudahnya pemberian ijin untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi, maka mengakibatkan munculnya perguruan tinggi yang baru
- Dengan adanya peraturan pemerintah untuk memperbolehkan masuknya perguruan tinggi dari luar negeri, maka semakin menyemarakakn persaingan yang akan dihadapi.
- Banyaknya lembaga-lembaga yang menawarkan pendidikan kursus-kursus profesional yang akan merebut bursa calon mahasiswa.
- Dengan akan diterapkannya AFTA dan APEC pada waktu dekat ini , akan mengakibatkan perubahan bursa tenaga kerjaan.
- Perubahan peraturan–peraturan tentang sistem pendidikan tinggi yang terlalu sering akan menimbulkan kelambanan penyesuaian terhadap lingkungan.
- Dengan adanya era globalisasi yang cenderung sudah mulai, akan memuat masuknya tenaga–tenaga kerja asing yang lebih profesional.
- Krisis ekonomi yang berkepanjangan yang berdampakpada banyaknya perusahaan yang bangkrut maka membuat banyaknya pemutusan hubungan kerja pada sektor-sektor riel.
- Banyaknya penganguran para lulusan perguruan tinggi dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat atas dunia perguruan tinggi.
- Kurangnya perhatian pemerintah terhadap sektor pendidikan secara umum, dan khususnya pendidikan tinggi, akanmemberikan gambaran masih sedikitnya dana yang tersedia dalam rangka pengembangan pendidikan tinggi.
- Rendahnya pendapatan masyarakat akan dapat mempengaruhi kemampuan merek untuk mengirim anaknya masuk perguruan tinggi.
- Perubahan teknologi yang semakin cepat terutama teknologi informasi, dapat merubah proses pendidikan yang masih menggunakan pola tradisonal.

## **BAB VI**

### **MASALAH-MASALAH MANAJERIAL YANG DIHADAPI PIMPINAN PUNCAK ORGANISASI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

Dalam menyelusuri masalah-masalah yang dihadapi oleh pimpinan puncak Universitas, ini dijelaskan terlebih dahulu arti masalah dalam konteks ini. Masalah secara dapat digambarkan sebagai suatu kondisi dimana terjadi perbedaan (deviasi) antara kondisi Das Sollen (sesuatu yang diinginkan sasaran) dengan kondisi Das Sollen yang nyata). Sedangkan manajerial dapat dilihat dari proses pengelolaan dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Oleh karena itu, pada makalah akan dilihat masalah manajerial yang berhubungan dengan sistem Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, dan Pengawasan. Sehubungan dengan itu, dibawah ini akan ditelusuri masalah-masalah manajerial yang sering dihadapi oleh Rektorat (Rektor dan para Pembantu Rektor) sebagai Top Management.

### **Masalah yang berhubungan dengan Perencanaan.**

Perencanaan berhubungan dengan proses dimana pimpinan merumuskan tujuan dan membuat metode-metode yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan. Pada perencanaan ini, Rektorat sebagai pimpinan puncak tidak membuat suatu langkah yang baik dalam proses perencanaan. Disamping banyaknya intervensi dari yayasan sebagai wakil pemilik dalam merumuskan tujuan, juga dipengaruhi faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, perencanaan . Di samping tidak efektif dan tidak efisien karena membuang waktu yang cukup banyak. Umumnya, perencanaan dilakukan dengan pola kebiasaan seperti suatu kegiatan (misalnya, pembuatan rencana tahun mendatang dilakukan berdasarkan rencana tahun yang lalu), sehingga rencana yang dibuat tidak mencerminkan adanya kemungkinan perubahan-perubahan lingkungan yang akan dihadapi serta kemungkinan yang akan digunakan untuk menghadapinya. Hal ini menjadikan rencana kurang jelas sehingga sulit untuk dicapai.

Disamping itu, penyusunan rencana tidak dilandasi dengan visi dan misi yang ada sehingga penetapan arah atau tujuan jangka pendek maupun jangka panjang sering jelas. Dengan kala lain, penyusunan rencana tidak dilakukan dengan melihat kondisi sekarang ini dan memprediksi kemungkinan perubahan di masa yang akan Misalnya, penetapan rencana jumlah mahasiswa yang akan diterima atau tidak berpedoman kepada kemampuan dari setiap subsistem Fakultas sehingga pimpinan tidak memiliki kewenangan dalam membuat rencananya untuk dilaksanakan, fakultas tertentu (Fakultas Ekonomi) sering menghadapi kelebihan(over) mahasiswa dibandingkan dengan kemampuannya. Hal ini menunjukkan satu indikasi bahwa rencana yang disusun bukan berdasarkan suatu ukuran atau variabel tertentu rasio dosen dengan mahasiswa dan juga bukan berdasarkan masukan dari setiap subsistem fakultas.

Pengambilan keputusan yang umumnya berhubungan dengan perencanaan juga sering terjadi sehingga pembuatan rencana memakan waktu yang cukup lama dan terbatas waktu dimana rencana itu seharusnya sudah mulai dilaksanakan. Proses pembuatan keputusan tidak memiliki langkah-langkah yang jelas sehingga pengambilan keputusan sering melihat situasi bukan melihat dari sisi perlunya sesuatu untuk diputuskan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan selalu bersifat menunggu sehingga masalah yang dihadapi semakin bertambah dan semakin kompleks. Misalnya penetapan anggaran penerimaan dan pengeluaran universitas (Periode September tahun berjalan s/d Agustus tahun berikutnya) sering terlambat karena pimpinan selalu ingin menunggu berapa realisasi jumlah mahasiswa yang diterima sehingga kegiatan dalam anggaran tersebut dapat tertunda. Dengan adanya kegiatan tersebut akan memunculkan masalah-masalah lain.

Hal yang sering dijumpai dalam pengambilan keputusan adalah kesalahan (interpretasi) atas situasi karena pengambil keputusan tidak dapat mengidentifikasi

gejalanya secara baik. Umumnya keadaan ini terjadi sebagai akibatnya informasi yang mereka miliki dan enggan menanyakan kepada subsistem lain. Misalnya, penurunan jumlah mahasiswa bisa dianggap sebagai masalah sehingga tidak ditelusuri faktor penyebabnya yang seharusnya jadi masalah.

### **Masalah yang berhubungan dengan Pengorganisasian**

Pengorganisasian ini berkaitan dengan bagaimana pimpinan mendesain struktur dan mengatur komponen-komponen dari organisasi. Dilihat dari desain struktur organisasi Universitas seharusnya sudah harus diubah namun pemerintah masih memiliki untuk ini. Dari segi pengaturan komponen-komponen, universitas ini telah sesuai dengan fungsi operasionalnya. Namun sering dijumpai adanya ketidak harmonisan (tidak dikoordinasikan dengan baik) antara subsistem tertentu dengan dengan subsistem lain. Misalnya, untuk pengaturan jadwal kuliah dan ujian sering tidak dikoordinasi oleh pimpinan universitas sehingga terjadi bentrok antara dua fakultas pada saat yang sama menggunakan satu ruangan. Demikian juga halnya hubungan ke lingkungan luar universitas, misalnya dalam rangka kerjasama lembaga lain sering menimbulkan kerjasama itu gagal karena pimpinan tidak mengkoordinasikan dengan subsistem-subsistem yang lebih mengerti kompeten untuk melakukan kerjasama tersebut.

Disamping masalah koordinasi, sering dijumpai masalah tidak tercapainya target tertentu yang harus diselesaikan oleh subsistem-subsistem. Hal ini karena standar kerja yang akan dilakukan tidak dibuat secara jelas, dan tugas tanggung jawab dari subsistem tidak didefinisikan secara jelas. Misalnya, tugas dan tanggung jawab (kewenangan) pimpinan Fakultas tidak dibuat secara terperinci sehingga pola yang dijalankan selama ini cenderung ke arah yang sentralistik atau tanggung jawab berada di pimpinan puncak. Dengan kata lain, otoritas dari, subsistem Fakultas dan Lembaga hanya untuk kegiatan operasional yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai administrative.

### **Masalah yang berhubungan dengan Kepemimpinan**

Secara umum dalam lingkungan organisasi bahwa efektifitas kepemimpinan itu dapat pengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Masalah pimpinan di universitas ini sering muncul terutama dalam hal kekuasaan dan karismatik yang dimiliki oleh pimpinan. Hal yang pertama sering muncul adalah bagian kewenangan atau kekuasaan. Karena universitas ini dimiliki oleh Gereja, pengangkatan pimpinan puncak selalu dipengaruhi oleh Yayasan sebagai wakil pemilik. Oleh karena itu, sering terjadi ketidak harmonisan antara pimpinan puncak dengan yayasan karena pembagian kewenangan yang tidak jelas. Yayasan sebagai wakil pemilik menginginkan suatu kekuasaan yang lebih tinggi dari pimpinan universitas, karena mereka menganggap dirinya sebagai wakil pemegang saham. Yayasan selalu memiliki persepsi bahwa pengelolaan organisasi itu sama semuanya, tidak perlu dibeda-bedakan antara organisasi laba atau non-laba. Oleh karena itu, yayasan selalu berperan banyak dalam kekuasaan sehingga pimpinan puncak universitas sering tidak dapat mengambil keputusan dalam waktu yang cepat dan tepat.

Hal yang kedua sering muncul adalah gaya dan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan puncak. Dalam pengelolaan universitas, pimpinan puncak menggunakan gaya yang otoriter atau dalam istilah manajemen disebut "Autocratic Leader" dimana kekuasaan digunakan untuk pengambilan keputusan (Dunham, Randall B & Pierce, Jon L, 1989, p.559). Dengan gaya yang demikian, sering para subsistem tidak mengetahui bagaimana itu akan dilaksanakan sehingga

keputusan itu tidak dapat tercapai. Seharusnya pimpinan puncak dalam mengambil keputusan di organisasi universitas haruslah mengikut sertakan para pimpinan subsistem agar keputusan itu merupakan keputusan bersama. Dengan keputusan ini dapat dijalankan oleh komponen lainnya dengan baik tanpa akan kenapa terjadi. Disamping itu, pimpinan puncak sering menghadapi dalam hal berkomunikasi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar fakultas itu. Hal ini disebabkan pimpinan puncak memiliki keterbatasan keahlian manjerial baik yang berhubungan dengan kemampuan konseptual maupun keahlian dibidang manajemen perguruan tinggi.

### **Masalah yang berhubungan dengan Pengawasan**

Pengawasan berkaitan dengan kegiatan monitoring di dalam organisasi sehingga diidentifikasi apakah pelaksanaan rencana sesuai dengan tujuan, dan apakah perlu tindakan perbaikan. Dalam organisasi Universitas HKBP Nommensen, pimpinan tidak dapat mengetahui secara jelas apakah yang diinginkan dapat dicapai dengan baik atau organisasi itu beroperasi secara efektif. Hal ini terjadi oleh karena ukuran untuk mendefinisikan sesuatu kegiatan itu tidak ada. Mereka menganggap bahwa bila kegiatan atau operasional dapat berjalan seperti biasanya, itu sudah baik. Anggapan seperti ini dapat mengaburkan fungsi pengawasan di suatu organisasi. Secara umum, pimpinan tidak mempunyai indikator yang unjukkan apakah operasi berjalan secara efektif atau tidak efektif atau tidak didefinisikan secara jelas. Dengan demikian, pimpinan tidak dapat menilai seseorang dengan baik karena ukuran untuk itu tidak ada. Di samping itu proses monitoring uk mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh subsistem fakultas dan lembaga tidak selalu berperan banyak dalam kekuasaan sehingga pimpinan puncak universitas sering tidak dapat mengambil keputusan dalam waktu yang cepat.

Hal yang kedua sering muncul adalah gaya dan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan puncak. Dalam pengelolaan universitas, pimpinan puncak menggunakan gaya yang otoriter atau dalam istilah manajemen disebut "autocratic Leader" dimana kekuasaan digunakan untuk pengambilan keputusan (Dunham Randall B & Pierce, Jon L, 1989, p.559). Dengan gaya yang demikian, sering para subsistem tidak mengetahui bagaimana itu akan dilaksanakan sehingga keputusan itu tidak dapat tercapai. Seharusnya pimpinan puncak dalam mengambil keputusan di organisasi universitas haruslah mengikut sertakan para pimpinan subsistem agar keputusan itu merupakan keputusan bersama. Dengan keputusan ini dapat dijalankan oleh komponen lainnya dengan baik tanpa akan mempertanyakan kenapa terjadi. Disamping itu, pimpinan puncak sering menghadapi masalah dalam hal berkomunikasi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar universitas itu. Hal ini disebabkan pimpinan puncak memiliki keterbatasan keahlian majerial baik yang berhubungan dengan kemampuan konseptual maupun keahlian dibidang manajemen perguruan tinggi.

### **Masalah yang berhubungan dengan Pengawasan**

Pengawasan berkaitan dengan kegiatan monitoring di dalam organisasi sehingga diidentifikasi apakah pelaksanaan rencana sesuai dengan tujuan, dan apakah perlu tindakan perbaikan. Dalam organisasi Universitas HKBP Nommensen, pimpinan tidak dapat mengetahui secara jelas apakah yang diinginkan dapat dicapai dengan baik atau organisasi itu beroperasi secara efektif Hal ini terjadi oleh karena variabel ukuran untuk mendefinisikan sesuatu kegiatan itu tidak ada. Mereka menganggap bahwa bila kegiatan atau operasional dapat berjalan seperti biasanya, itu sudah baik. Anggapan seperti ini dapat mengaburkan fungsi pengawasan di suatu organisasi. Secara umum, pimpinan tidak mempunyai indikator yang unjukkan apakah operasi

bisa berjalan secara efektif atau tidak efektif atau tidak didefinisikan secara jelas. Dengan demikian, pimpinan tidak dapat menilai seseorang ,dengan baik karena ukuran untuk itu tidak ada. Di samping itu proses monitoring untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh subsistem fakultas dan lembaga tidak dapat dilakukan karena metode untuk itu belum diatur dan dibuat secara konseptual. Dengan kata lain, untuk mengidentifikasi sejauh mana rencana atau kegiatan telah dilakukan dan bagaimana rencana atau kegiatan itu telah dilakukan sulit untuk diketahui karena fungsi pengawasan tidak ada. Dalam konteks seperti ini, pimpinan tidak memperoleh sesuatu umpan balik dari hasil pengawasan. Yang penting, pekerjaan atau kegiatan itu dapat terlaksana tanpa perlu menelusuri berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya lain yang digunakan untuk melaksanakannya. Dan pimpinan puncak tidak menghiraukan apakah hasil itu sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

Sebenarnya masih banyak masalah-masalah yang mungkin masih dapat ditelusuri, masalah itu timbul bukan pada pimpinan puncak melainkan muncul di sub sistem dan sub-subsistem. Dari berbagai masalah di subsistem atau perilaku sub yang paling sering dihadapi adalah masalah personal atau perilaku yang tentu akan berpengaruh pada operasional subsistem.

Dengan berbagai masalah di atas ditemukan bahwa pada 2(dua) tahun terakhir target jumlah mahasiswa yang dibutuhkan untuk mendukung anggaran belanja cenderung menurun sehingga rencana penyesuaian terhadap gaji, upah, operasional, dan pengembangan tidak dapat direalisasi. Perlu ditambahkan bahwa penentuan target ini tidak didasarkan pada formula tertentu misalnya atas dasar kemampuan Fakultas dan program studi.

## **BAB VII**

### **SKENARIO ANALYSIS TENTANG PERKEMBANGAN ORGANISASI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

Setelah menelusuri berbagai aspek yang berhubungan dengan internal dan eksternal sert masalah yang dihadapi manajemen puncak dalam proses pengelolaan organisasi universitas, berikut ini akan dikembangkan beberapa skenario dalam rangka mengembangkan universitas dan sekaligus memberikan solusi atas masalah manajerial tersebut. Skenario diartikan sebagai script permainan atas proyeksi rentetan kejadian. Lebih umum dikatakan bahwa "Skenario : The hypothetical sequence of events built to focus attention on causal processes and decision ,(Georgantzas, Nicholas C and Acar, William, 1995, p.260). Dengan demikian skenario adalah sesuatu kejadian yang diprediksi pada masa yang akan datang.

Untuk kebutuhan analisis organisasi Universitas HKBP Nommensen, berikut ini akan dibuat tiga (3) skenario antara lain:

- Inactivity : Skenario ini mengabaikan perubahan lingkungan luar dan melakukan kegiatan seperti biasa. Dengan kata lain berada pada posisi status quo.
- Reactivity : Skenario ini menunggu terjadinya sesuatu perubahan lingkungan luar dan kemudian melakukan respon atas perubahan tersebut.
- Preactivity : Skenario ini mencoba untuk memprediksi perubahan lingkungan luar dan memposisikan diri sebelum terjadi perubahan, atau hal ini disebut melakukan antisipasi.

### **Inactivity Scenario**

Bila diasumsikan bahwa organisasi Universitas HKBP Nommensen tidak melakukan suatu perubahan dan beroperasi seperti biasa maka perlu dilakukan evaluasi atas semua proses, kebijakan, dan peraturan yang ada dalam rangka untuk meningkatkan kualitas operasional secara menyeluruh. Evaluasi ini dilakukan hanya untuk perbaikan kegiatan operasional, bukan dalam rangka merespon perubahan lingkungan luar. Perbaikan operasional ditujukan dalam rangka mencapai tingkat efisiensi dan aktifitas yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam skenario ini diasumsikan bahwa Tidak ada perubahan yang akan dilakukan, oleh karena itu semua sumberdaya dan fasilitas dimiliki oleh universitas ini tetap seperti biasanya atau tidak ada ataupun pengurangan.

Peningkatan kualitas operasional dapat dilakukan dengan cara menyelusuri semua timbulnya masalah-masalah baik yang bersifat rutin (misalnya, keterlambatan pembuatan jadwal kuliah), dan yang bersifat manajerial. Penelusuran dapat dilakukan dengan membentuk suatu tim yang bertugas untuk meneliti setiap aspek yang berkaitan dengan masalah dan memberikannya sebagai masukan bagi sistem, subsistem, dan sub-subsistem. Dengan demikian para sistem, subsistem maupun subsistem dapat melakukan perbaikan dalam kegiatan-kegiatan selanjutnya. Metode ataupun cara yang dapat digunakan oleh masing-masing adalah teknik sebab-akibat (Causal-Effect), dan berbagai tehnik yang umum digunakan dalam peningkatan kualitas.

Disamping itu, untuk meningkatkan efisiensi universitas ini sudah perlu meninjau kembali setiap subsistem yang pada dasarnya tidak lagi memberikan masukan yang menguntungkan bagi sistem, misalnya subsistem Fakultas Peternakan yang beberapa tahun terakhir tidak memberikan kontribusi lagi berupa uang kepada sistem, 1 menyedot sumberdaya uang karena jumlah mahasiswanya cenderung menurun dan pada 2 (dua) tahun terakhir ini tidak memiliki kemampuan lagi untuk membiayai diri sendiri atau berada pada posisi defisit yang cukup berarti. Oleh karena itu, subsistem ini dapat digabung ke subsistem Fakultas Pertanian yang mempunyai posisi menjadi sub-subsistem atau jurusan/program studio Secara substansi, subsistem: kehilangan proses namun secara keseluruhan akan memberikan manfaat bagi berupa pengurangan sumberdaya uang yang dihemat dari proses fungsional yang dimilikinya

Selanjutnya masalah-masalah manajerial yang dihadapi oleh pimpinan puncak seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dapat diatasi dengan mengadopsi model yang dijelaskan dalam teori, pendekatan, dan analisis sistem seperti dibahas pada bab-bab terdahulu. Model ini menganggap bahwa organisasi itu dianggap sebagai suatu sistem. Dengan demikian, sistem manajerial dapat digunakan sebagai mekanisme pengawasan bagi sistem keorganisasian. Bauran tepat, tidak ada perubahan yang akan dilakukan, oleh karena itu semua sumberdaya dan fasilitas dimiliki oleh universitas ini tetap seperti biasanya atau tidak ada ataupun pengurangan.

Peningkatan kualitas operasional dapat dilakukan dengan cara menyelusuri semua timbulnya masalah-masalah baik yang bersifat rutin (misalnya, keterlambatan pembuatan jadwal kuliah), dan yang bersifat manajerial. Penelusuran dapat dengan membentuk suatu tim yang bertugas untuk meneliti setiap aspek yang berkaitan dengan masalah dan memberikannya sebagai masukan bagi sistem, dan sub-subsistem. Dengan demikian para sistem, subsistem maupun subsistem dapat

melakukan perbaikan dalam kegiatan-kegiatan selanjutnya. Metode ataupun cara yang dapat digunakan oleh masing-masing adalah teknik sebab-akibat(Causal-Effect), dan berbagai tehnik yang umum dalam peningkatan kualitas.

Disamping itu, untuk meningkatkan efisiensi universitas ini sudah perlu meninjau kembali setiap subsistem yang pada dasarnya tidak lagi memberikan masukan yang menguntungkan bagi sistem, misalnya subsistem Fakultas Peternakan yang beberapa tahun terakhir tidak memberikan kontribusi lagi berupa uang kepada sistem melainkan menyedot sumberdaya uang karena jumlah mahasiswanya cenderung dan pada 2 (dua) tahun terakhir ini tidak memiliki kemampuan lagi untuk membayai diri sendiri atau berada pada posisi defisit yang cukup berarti. Oleh karena sisrem ini dapat digabung ke subsistem Fakultas Pertanian yang mempunyai menjadi sub-subsistem atau jurusan program studi. Secara substansi, subsistem kehilangan proses namun secara keseluruhan akan memberikan manfaat bagi berupa pengurangan sumberdaya uang yang dihemat dari proses fungsional yang dimiliki.

Selanjutnya, masalah-masalah manajerial yang dihadapi oleh pimpinan puncak seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dapat diatasi dengan mengadopsi model yang dijelaskan dalam teori, pendekatan, dan analisis sistem seperti dibahas pada bab-bab terdahulu. Model ini menganggap bahwa organisasi itu dianggap sebagai suatu sistem. Dengan demikian, sistem manajerial dapat digunakan sebagai mekanisme pengawasan bagi sistem keorganisasian. Bauran tepat, dan pengaturan (atau pemanfaatan) manusia, struktur, teknik dan informasi dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi merupakan tanggung jawab umum dari sistem manajerial tersebut. Lebih lanjut dikatakan: "Sebagai sebuah mekanisme kontrol, sistem yang bersangkutan berhubungan dengan aktifitas memimpin mengatur dan menyesuaikan organisasi yang ada sesuai dengan kebutuhan" (Winardi & Nisjar hal. 135). Dalam skenario ini, aktifitas yang berhubungan dengan manajerial semata-mata hanya berkaitan dengan pengelolaan kegiatan seperti biasanya, tidak melakukan perubahan akibat perubahan lingkungan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, manajemen universitas adalah sebuah sistem Sumber daya guna mencapai tingkat produktifitas yang lebih baik dan kepuasan organisasi yang ada secara keseluruhan. Dengan cara menganggap setiap fungsi manajerial misalnya: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan) sebagai sebuah subsistem, maka hal tersebut memungkinkan pimpinan memusatkan perhatian pada titik-titik pokok interaksi dimana output satu kegiatan (subsistem) menjadi input bagi sekelompok aktifitas berikutnya. Pola majemen semacam ini dapat dipandang lebih holistik dibandingkan jika hanya memperhatikan jumlah dari fungsi-fungsi terpisah, yang dilaksanakan secara terpisah satu sman lain. Oleh karena itu, dari sudut pandang perspektif sistemik, struktur dari manajerial akan terdiri dari subsistem-subsistem berikut :

Perumusan sasaran-sasaran

Alokasi sumber-sumber daya

Pencapaian penyediaan sumber-sumber daya

Pemanfaatan sumber-sumberdaya Evaluasi dan Penyesuaian.

Dengan menggunakan konsep, analisis, dan pendekatan sistem di atas, organisasi universitas ini dapat mengatasi masalah-masalah manajerial. Dengan menerapkan pendekatan sistem misalnya, universitas dapat menetapkan tujuan dengan suatu proses perencanaan yang masukannya diperoleh dari subsistem dan sub-subsistem.

Proses ini membutuhkan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen puncak berdasarkan pemilihan alternatif-alternatif yang paling mendukung pencapaian tujuan pun sasaran yang tentu sudah ditetapkan sebelumnya. Pengambilan keputusan ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan keputusan tersebut.

Untuk permasalahan yang terkait dengan pengorganisasian, pendekatan di atas juga diterapkan dengan cara mendefinisikan secara jelas batas-batas antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Dengan cara ini akan diperoleh gambaran yang tentang tugas dan tanggung jawab dari sistem, dan subsistem sehingga masing-masing mereka dapat bekerja dengan lebih terarah dalam rangka mencapai tujuan akhir. Jika fungsi masing-masing diberikan secara jelas, maka diharapkan proses kegiatan dapat dilakukan dengan suatu sinergi sehingga sasaran-sasaran dapat dicapai lebih optimal. Hal yang sama juga berlaku untuk masalah kepemimpinan, pendekatan di atas dapat diaplikasikan dalam rangka merubah gaya kepemimpinan dan mendefinisikan secara jelas kepemimpinan yang sesuai untuk mengelola organisasi universitas.

Untuk masalah pengawasan, pendekatan sistem juga dapat dipergunakan untuk mengatasinya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara bahwa variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja dari setiap sistem, subsistem, dan sub-subsistem harus dapat ditetapkan. Kinerja ini akan dievaluasi secara sistematis sehingga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan perencanaan dan perbaikan proses ,giatan berikutnya. Dengan kata lain, evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan atau pelaksanaan kegiatan akan merupakan suatu petunjuk yang berguna karena hasil dari evaluasi ini sangat berguna terutama pada pimpinan puncak untuk melakukan nyesuaian terhadap kegiatan yang akan dilakukan. Disamping itu, para pimpinan puncak dapat memperoleh masukan untuk menilai kembali apakah rencana atau putusan yang dibuat realistis untuk dilakukan atau perlu perubahan.

### **Reactivity scenario**

Pada skenario ini diasumsikan bahwa organisasi Universitas HKBP Nommensen akan melakukan perubahan dengan premis bahwa lingkungan telah berubah. Pada kondisi ini tentu universitas ini harus mendeteksi setiap perubahan lingkungan yang tentu akan merubah eksistensi universitas. Untuk menjelaskan skenario ini, maka diandaikan telah terjadi suatu perubahan lingkungan dan selanjutnya universitas akan menyusun suatu tindakan untuk mengadaptasinya.

Bilamana diasumsikan pada kondisi saat ini telah terjadi beberapa perubahan yang berhubungan dengan aspek lingkungan pemerintah yaitu adanya peraturan baru tentang diperbolehkannya universitas luar beroperasi di Indonesia, dan tentang perubahan sistem akreditasi perguruan tinggi. Untuk lingkungan sosial politik, telah terjadi:

- pola kebebasan berpolitik di kampus
- perubahan persepsi masyarakat atas perguruan tinggi
- perubahan populasi yang berminat masuk ke perguruan tinggi
- formal tendensi masuknya narkoba ke kampus.

Kemudian bila dilihat dari aspek lingkungan ekonomi, telah terjadi suatu krisis ekonomi yang berkepanjangan dan sulit diprediksi kapan akan berakhir. Selanjutnya dari aspek persaingan antara lain munculnya lembaga pendidikan tinggi yang menawarkan pendidikan-pendidikan informal yang nota bene bila menyelesaikan program tertentu, lembaga ini akan menyalurkan ke pasar tenaga kerja atau dijamin

akan bekerja langsung. Banyaknya program-program kuliah jarak jauh yang ditawarkan lembaga pendidikan tertentu dengan biaya murah. Dan isu paling hangat pada dewasa ini adalah telah munculnya teknologi baru terutama yang berhubungan dengan informasi yaitu teknologi informasi.

Perubahan di atas masih digambarkan secara umum namun pengaruh perubahan tersebut tentu akan berpengaruh pada eksistensi universitas. Oleh karenanya, Universitas HKBP Nommensen harus melakukan perubahan akibat terjadinya perubahan tersebut. Perubahan bisa dilakukan secara bertahap atau tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengadaptasinya. Bila perubahan di atas telah terjadi maka universitas ini sudah seharusnya merubah diri dengan cara:

Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kondisi internal saat ini  
Menyelusuri terhadap operasi mana perubahan akan berpengaruh  
Membuat prioritas pemecahan atas masalah yang muncul akibat perubahan tersebut  
Mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya masalah yang dihadapi terutama yang berkaitan dengan sistem ataupun subsistem

Melakukan sosialisasi bahwa organisasi ini harus dianggap sebagai suatu sistem sehingga segala kegiatan yang akan dilakukan secara sistematis bukan selalu mengandalkan kebiasaan.

Cara di atas dapat dilakukan dengan analisis SWOT dan selanjutnya menyusun rencana-rencana yang akan digunakan untuk memecahkan masalah yang timbul dari perubahan lingkungan tersebut. Dengan kata lain, masalah-masalah manajerial yang dihadapi selama ini dapat di atasi bila menggunakan cara-cara di atas. Caramana dapat dilakukan dengan mengadopsi pemikiran manajemen tradisional yaitu: Siapa kita ? Berada dimana kita sekarang? Kemana kita akan menuju? Bagaimana kita menuju kesana? Pemikiran ini masih dapat digunakan untuk mengevaluasi diri dan membuat rencana untuk mengadaptasi perubahan. Dalam pemikiran ini, semua pihak-pihak yang berkepentingan terhadap universitas harus dipuaskan.

Pemikiran lain yang dapat dipergunakan sebagai premis dalam menyusun program-program untuk adaptasi lingkungan adalah dengan pola manajemen kontemporer yang berfokus pada pelanggan, yaitu : (1). Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan apa kita beroperasi? (2). Bagaimana kita dapat menyediakan nilai(value) terbaik untuk memuaskan pelanggan tersebut? (3). Apa yang dapat kita peroleh dari penyediaan nilai(value) tersebut?(Bounds, Greg et al., 1994, p.216). Pertanyaan ini tentu akan mengarah pada penyusunan program dengan sistem manajemen strategik ,Sistem Manajemen Strategik disusun dengan langkah sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi
2. Perencanaan Strategik
3. Penyusunan Program
4. Penyusunan Anggaran
5. Implementasi
6. Pemantauan.

Sistem manajemen strategik di atas adalah suatu pola yang dapat digunakan oleh Universitas ini untuk menyesuaikan diri terutama dalam mengatasi masalah-masalah manajerial yang dihadapi oleh pimpinan puncak. Sistem ini merupakan rangkaian subsistem yang saling terkait dan dapat digunakan oleh pimpinan universitas dalam mengatasi masalah perencanaan, koordinasi, komunikasi,dan pengawasan. Dengan sistem manajemen ini, pimpinan puncak akan merubah pola

kebiasaan selama ini dalam menyusun rencana, mengkomunikasikan dan mengkoordinasikannya dengan para subsistem, dan pengawasan atas pelaksanaan rencana tersebut. Dengan kata lain, dengan pola ini manajemen puncak dapat mendefinisikan semua variabel-variabel secara jelas sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja dari para subsistem.

### **Preactivity scenario**

Dengan skenario ini,, organisasi universitas harus melakukan prediksi terhadap kemungkinan perubahan lingkungan di masa yang akan datang dan selanjutnya menyusun suatu program untuk mengantisipasinya. Secara umum dapat dikatakan bahwa sebagai manusia tentu akan sulit untuk meramalkan apa yang akan terjadi. Besok, namun demikian dengan tersedianya berbagai informasi maka dapat dilakukan prediksi lingkungan yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

Dalam skenario ini organisasi universitas tentu harus melakukan evaluasi internal seperti pada skenario 2 di stag, namun evaluasi ini digunakan sebagai langkah awal untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Prediksi stag perubahan ini dapat ditelusuri dengan cara mengumpulkan informasi sebanyak mungkin, misalnya: isu global, perdagangan bebas (AFTA, APEC), teknologi, peraturan, populasi penduduk, dan berbagai aspek lainnya yang dianggap berpengaruh terhadap keberadaan universitas. Dalam skenario ini akan dikembangkan jika satu variabel lingkungan tertentu akan berubah, misalnya globalisasi, maka universitas harus membuat program rencana untuk menghadapinya.

Sebagai contoh, bila AFTA dan APEC akan berlaku pada beberapa tahun mendatang maka konsekuensi yang berhubungan dengan universitas ini adalah masuknya tenaga kerja asing ke Indonesia atau merebut pasar tenaga kerja. Tenaga kerja asing ini tentu adalah orang yang professional dan mempunyai pengalaman-pengalaman dibidangnya. Oleh karena itu, pihak univesitas ini harus merubah diri dengan cara mencari, mendapatkan, dan menghasilkan suatu jaga pendidikan tinggi yang minimal mampu untuk bersaing dengan para tenaga kerja asing tersebut. Cara yang dilakukan tentu harus merubah Visi, Misi dan tujuan yang akan dicapai. Dengan kata lain, dalam dunia perguruan tinggi, universitas harus membuat suatu rencana induk pengembangan yang akan digunakan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang akan dihadapi. Penyusunan rencana induk ini tentu tidak lepas dari keseluruhan organisasi yang harus dianggap sebagai suatu sistem yang benar. Pola penyusunan rencana induk pengembangan ini dapat mengadopsi sistem manajemen strategik seperti telah dijelaskan di atas dan rencana ini harus disusun sedemikian rupa sehingga mempunyai ruang gerak untuk merobahnya atau fleksibel dan bisa diperbaharui sesuai perubahan lingkungan.

Ada beberapa alasan mengapa organisasi universitas ini memerlukan sistem untuk melaksanakan manajemen strategik :

- a. Untuk menghadapi lingkungan yang kompleks Sistem merupakan cara-cara untuk menstrukturisasi realitas masa mendatang. Universitas memerlukan cara untuk menstrukturisasi kenyataan masa depan, sehingga dapat direncanakan langkah-langkah strategik untuk mewujudkannya. Sistem menyediakan sarana pengambilan keputusan sistematis untuk membangun masa depan organisasi. Organisasi universitas ini akan menghadapi lingkungan yang dinamis, sehingga memerlukan pertimbangan terbaik di dalam membawa organisasi ini menuju masa depan. Pertimbangan terbaik

- hanya dapat dilakukan jika pola manajemennya dilaksanakan secara bersistem
- b. Perencanaan dan implementasi rencana memerlukan konsensus Untuk membangun masa depan organisasi ini diperlukan berbagai pemikiran dari berbagai personel untuk menghasilkan konsensus tentang gambaran masa depan yang ingin diwujudkan bersama dan langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkannya. Sistem menyediakan sarana untuk mensintesis berbagai ide personal dalam membangun masa depan organisasi, sehingga menumbuhkan komitmen dalam diri personal untuk mewujudkan masa depan tersebut.
  - c. Keluaran (output) organisasi bersifat kompleks dan tidak terstruktur. Keluaran yang dihasilkan organisasi universitas dapat dianggap bersifat kompleks dan tidak kentara. Untuk menghasilkan keluaran yang mempunyai sifat tersebut diperlukan sistem yang terstruktur, agar organisasi mampu mengerahkan seluruh sumber daya yang dikuasainya untuk mewujudkan visinya.

Dengan dikelolanya organisasi universitas secara bersistem, maka diharapkan berbagai masalah atau kesenjangan yang dihadapi terutama yang terkait dengan manajemen puncak akan dapat diatasi dengan baik. Dengan kata lain, sistem manajemen strategic mempunyai peran yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi universitas dengan alasan :

1. Pengamatan terhadap trend dan menggambarkan kondisi masa depan organisasi. Hasil pengamatan trend perubahan digunakan untuk menggambarkan kondisi masa depan organisasi yang akan diwujudkan agar sejalan dengan trend perubahan lingkungan.
2. Penerjemahan visi dan strategi ke dalam rencana tindakan. Penerjemahan visi dan tujuan ke dalam sasaran-sasaran strategik dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan dalam sistem perumusan strategi. Melalui sistem perencanaan strategik, tim perencana menterjemahkan visi universitas ke dalam sasaran-sasaran strategik yang menjadikan universitas berbeda dengan pesaingnya. Setelah itu strategi diteljemahkan ke dalam inisiatif strategik yang pada hakikatnya merupakan usaha untuk membangun pola tindakan dalam mengerahkan seluruh sumberdaya organisasi ke perwujudan visi
3. Pengelolaan sumberdaya untuk mewujudkan visi organisasi. Untuk mewujudkan visi, tujuan, dan sasaran strategik organisasi universitas ini diperlukan berbagai sumberdaya yaitu, manusia, fisik, keuangan, ilmu pengetahuan, informasi dan lain-lain. Sistem manajemen strategik menyediakan sistem untuk mewujudkan rencana yang bersifat kualitatif tersebut melalui sistem pengelolaan sumber daya.

Di samping berbagai hal diatas, dalam upaya untuk melakukan antisipasi terhadap perubahan, organisasi ini perlu mengadopsi pendekatan kepemilikan sistem. Pendekatan ini menekankan perlunya sistem lintas fungsional dan mendetinisikan kembali peran dan tanggung jawab pimpinan dari setiap subsistem, misalnya Dekan, Ketua Lembaga dan yang lainnya. Pendekatan ini menetapkan pimpinan subsistem sebagai pemilik sistem tertentu. Kepemilikan sistem ini dapat mengatasi banyak kelemahan organisasi hirarkis. Jika tidak ada satupun pimpinan dari subsistem yang memiliki dan bertanggungjawab atas sistem, tidak ada yang bertanggungjawab untuk melakukan perbaikan terhadap sistem sehingga sistem tersebut akan dibiarkan tidak disempumakan dan akan tumbuh semakin kompleks, dan tidak dapat secara optimal menghasilkan nilai bagi pemakai. Dalam menghadapi

lingkungan yang tidak menentu pada masa yang akan datang, cara yang ditempuh oleh para pimpinan subsistem di dalam mengelola sistem akan menentukan sukses atau tidaknya organisasi beroperasi di dalam pasar tertentu.

Oleh karena adanya saling ketergantungan di dalam organisasi sebagai suatu sistem terbuka, sistem lintas fungsional akan dapat dikelola dengan baik melalui sistem kepemilikan. Didalam pendekatan kepemilikan sistem, para pimpinan subsistem disiapkan untuk memiliki sistem yang melintasi organisasi secara horizontal. Untuk organisasi universitas ini, sistem lintas fungsional dapat digunakan sebagai alternatif pengorganisasian sumberdaya manusia di dalam memanfaatkan sumberdaya organisasi untuk menghasilkan jasa-jasa yang berguna bagi para pemakai.

Sistem lintas fungsional dilakukan dengan cara memberikan tanggung jawab kepemilikan atas sistem kepada para pimpinan subsistem yang berkewajiban untuk melakukan perbaikan terhadap sistem tersebut.

Sistem lintas fungsional ini dapat dibangun dengan mengurangi jenjang organisasi melalui pemberdayaan manusia. Pemberdayaan ini dimaksudkan untuk memampukan dan memberi kesempatan kepada sumberdaya manusia untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana dan mengendalikan pelaksanaan umum rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan cara ini, para pimpinan subsistem dapat mendefinisikan sistem sesuai dengan cara yang diperlukan untuk melakukan perbaikan terhadap proses untuk menghasilkan jasa-jasa sesuai dengan keinginan pemakai.

## **BAB VIII KESIMPULAN**

1. Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari objek-objek bersama-sama dengan hubungannya, antara objek-objek dan antara atribut mereka yang dihubungkan dengan satu sama lain dan kepada lingkungannya sehingga membentuk suatu kesatuan menyeluruh.
2. Sistem tertutup apabila semua sumberdaya yang dibutuhkan oleh sistem dapat dipenuhi dirinya sendiri, tidak ada tambahan sumberdaya dari lingkungan yang masuk ke dalam sistem, atau batas-batasnya tertutup bagi pertukaran informasi dan energi lingkungan. Sedangkan sistem terbuka memasukkan sumberdaya dari lingkungan, merubah sumberdaya ini menjadi suatu output yang berguna, dan mengirim kembali output tersebut ke lingkungan.
3. Pendekatan sistem dapat membantu organisasi mencapai suatu efek sinergitis dimana tindakan-tindakan berbagai bagian yang berbeda dari sistem jika dipersatukan akan lebih besar dibandingkan dengan jumlah-jumlah daripada bagian yang beraneka ragam.
4. Analisa sistem berhubungan dengan metode atau tehnik yang digunakan dalam pemecahan masalah atau pengambilan keputusan.
5. Manajemen sistem digunakan oleh organisasi dalam rangka aplikasi teori sistem terhadap pengelolaan sistem dan subsistem organisasional.
6. Organisasi Universitas HKBP Nommensen adalah suatu sistem organisasi yang terbuka karena membutuhkan sumberdaya dari lingkungan dan kemudian memberi sesuatu kembali ke lingkungan.
7. Organisasi Universitas HKBP Nommensen dapat dianggap sebagai suatu sistem karena memiliki berbagai subsistem-subsistem antara lain Fakultas-Fakultas dan Lembaga-Lembaga yang beroperasi dalam rangka mencapai tujuan.

8. Interelasi antara subsistem-subsistem dijelaskan dengan hubungan kerjasama yang dilakukan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.
9. Konflik yang muncul dalam sistem organisasi universitas ini umumnya disebabkan ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab sistem, subsistem, dan subsubsistem.
10. SWOT analysis yang telah dibuat didasarkan atas pengamatan dan informasi yang diperoleh dari organisasi universitas ini.
11. Masalah manajerial yang sering timbul pada pimpinan puncak adalah sehubungan dengan perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.
12. Untuk menganalisis perkembangan Universitas HKBP Nommensen dibuat tiga skenario, yaitu Inactivity, Reactivity, dan Preactivity dimana masing-masing memiliki asumsi-asumsi yang berbeda-beda.
13. Dengan menggunakan ketiga skenario tersebut, Organisasi Universitas ini akan diperhadapkan dengan berbagai pemecahan masalah dan pembuatan rencana atau strategi untuk dapat meminimumkan masalah yang mungkin akan dihadapi dimasa yang akan datang terutama masalah-masalah manajerial.
14. Pada skenario Inactivity, dipergunakan aplikasi teori, pendekatan, dan analisis sistem untuk lebih memperbaiki kinerja organisasi.
15. Pada skenario Reactivity, disamping menggunakan cara di atas, juga menggunakan suatu sistem manajemen strategi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.
16. Pada skenario Preactivity, teori sistem dan pendekatan serta analisisnya sangat dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Disamping itu, diperlukan suatu pola strategi yaitu dengan mengadopsi sistem manajemen strategik.
17. Dengan ketiga analisis skenario tersebut, organisasi universitas tersebut akan diperhadapkan pada berbagai asumsi-asumsi yang telah terjadi dan yang akan dihadapi.

## **BAB IX SARAN -SARAN**

1. Sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa pendidikan tinggi, Universitas HKBP Nommensen seharusnya melakukan perbaikan yang secara terus-menerus dengan cara mengadopsi pola yang tersistematis.
2. Organisasi Universitas ini sudah selayaknya mengaplikasikan teori, pendekatan dan analisis sistem dalam rangka operasionalnya.
3. Masalah-masalah manajerial yang dihadapi oleh pimpinan puncak dapat diminimalkan atau dihilangkan dengan cara bahwa organisasi itu haruslah benar-benar dipandang sebagai suatu sistem dan cara pengelolaan yang dilakukan haruslah bersistem, bukan melihat situasi.
4. Pada tingkat subsistem maupun sub-subsistem diperlukan suatu pola koordinasi dalam memproses input mejadi output sehingga tingkat efisiensi dapat lebih ditingkatkan.
5. Pada tingkat operasional juga perlu penggunaan pendekatan sistem dalam pengelolaannya sehingga dapat ditemukan kesalahan-kesalahan yang digunakan menjadi dasar perbaikan untuk proses kegiatan selanjutnya.
6. Dalam penyusunan rencana induk pengembangan, organisasi universitas ini hendaknya menggunakan pola sistem manajemen strategik dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan yang jelas.

7. Pembuatan-pembuatan keputusan yang bersifat strategis hendaknya minimal melibatkan para pimpinan-pimpinan subsistem agar keputusan itu dapat dilaksanakan dengan cepat.
8. Agar kinerja dari sistem, subsistem, dan sub-subsistem dapat diukur dengan jelas, hendaknya organisasi universitas ini mendefinisikan secara jelas kewenangan dan perlu mengadopsi pola desentralisasi.
9. Untuk mengurangi konflik baik antar subsistem dengan sistem, subsistem dengan subsistem, atau subsistem dengan sub-subsistem, hendaknya dilakukan perbaikan terhadap sistem komunikasi dan sistem koordinasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bertalanffy, Ludwig Von. 1968. General system theory. New York: Braziler
- Bounds Greg etal. 1994. Beyond total quality management: toward emerging paradigm, New York: McGraw-Hill.
- Chau, P. YK [and] Tam, K. Y. 2000. Organizational adoption of open systems: a technology push, need-pull perspective, Journal Information & Management, vol. 37(5).
- Cleland, David I & King, William R. 1975. System analysis and project management, [s.l]: McGraw-Hill.
- Georgantzias Nicholas C [and] Acer, William. 1995. Skenario-driven planning, learning to manage strategic uncertainty. London: Wesport
- Glueck, William F & Jauch, Lawrence R. 1988. Business policy and strategic management. [s.l]: McGraw-Hill.
- Johnson, Richard A; Kast, Fremon E [and] Rosenzweig, James E. 1973. The theory and management of systems. [s.l] : McGraw-Hill.
- Jones, Gareth R [et.al]. 2000. Contemporary management. [s.l]: McGraw-Hill.
- Schoderbek [et.al]. 1985. Management system conceptual considerations, Business Publications. [s.l] : [s.n].
- Winardi. 1980. Pengantar teori sistem dan analisa sistem. [s.l] : Karya Nusantara.
- Winardi. 1995. Pendekatan sistem dalam bidang manajemen. Bandung : Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat.
- Winardi [dan] Nisjar, Karhi. 1997. Teori sistem dan pendekatan sistem dalam bidang manajemen. [s.l]: Mandar Maju.