

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dalam mengikuti program training ***Transformational Leadership*** di Amsterdam, Netherlands, yang diselenggarakan sejak tanggal 14 sampai 23 Nopember 2015. Shalawat serta salam tak lupa penulis hadiahkan keharibaan Nabi besar Muhammad saw yang telah menjadikan dirinya suri tauladan bagi umat manusia.

Laporan kegiatan ini disusun sebagai bentuk akuntabilitas dan tanggungjawab keikutsertaan dalam kegiatan training ***Transformational Leadership*** tahun 2015 yang diselenggarakan oleh Project Management Unit (PMU) Kementerian Agama RI sebagai bagian dari rangkaian kegiatan training luar negeri dalam kerangka project *The Development of Islamic Higher Education* yang didukung oleh Islamic Development Bank.

Kegiatan ini merupakan kegiatan bersama antara empat PTKIN penerima dana bantuan dari Islamic Development Bank yang diorganisir oleh PMU Kementerian Agama. Para peserta dari kegiatan ini adalah para anggota pengelola Project Implementing Unit (PIU) dari masing-masing perguruan tinggi Islam: UIN Sumatera Utara, UIN Walisongo Semarang, UIN Raden Fatah Palembang, dan IAIN Mataram. Sejalan dengan itu segala biaya, yang meliputi tuition fee, akomodasi, biaya hidup harian, dan transportasi, sebagai akibat dari kegiatan ini dibebankan kepada anggaran PMU pusat. Proses seleksi peserta dilakukan melalui pendaftaran secara online pada website pendaftaran yang dibuat oleh PMU pusat dan setiap peserta anggota PIU harus mengirimkan dokumen yang diperlukan melalui website tersebut. Melalui seleksi berkas dokumen tersebut akhirnya peserta training ini ditetapkan.

Sebagai lembaga perguruan tinggi yang sedang menjalani masa transformasi dari status Institut menjadi Universitas, PTKIN tersebut merasa perlu belajar dan menimba pengalaman dari perguruan tinggi yang telah melalui masa transformasi status; dalam hal ini VU University, Amsterdam,

dipilih sebagai universitas berkelas dunia yang dapat berbagi pengalaman tersebut. Disamping itu, hubungan dan kerjasama yang baik telah dibangun dengan universitas ini dalam kegiatan akademik sebelumnya oleh salah satu lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut (dalam hal ini UIN Walisongo Semarang) turut menjadi justifikasi pemilihan perguruan tinggi tersebut.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan bentuk investasi yang sangat penting bila sebuah universitas ingin meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Berbagai macam strategi perlu dikembangkan untuk tujuan dimaksud. Salah satu alternative adalah dengan memberikan peluang pengembangan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dalam manajemen dan kepemimpinan lembaga akademik.

Disamping pengembangan wawasan akademik, training ini juga memberikan pengalaman dan pelajaran tentang budaya dan system masyarakat yang berbeda dari budaya dan system masyarakat di Indonesia. Tentunya banyak hal-hal dan nilai-nilai positif yang dapat diambil pelajaran sebagai tolok ukur dalam *benchmarking* yang sedikit banyak akan memberikan kontribusi positif bagi pengembangan mindset, sikap dan perilaku peserta training. Untuk itu kegiatan ini juga diikuti dengan aktifitas *cultural trip* ke beberapa kota di Belanda.

Pada akhirnya, dengan peningkatan kapasitas sumber daya baik sisi akademik maupun non-akademik tersebut diharapkan akan memberikan kontribusi positif bagi pengembangan lembaga perguruan tinggi PTKIN menuju *world-class university*.

Medan, 23 Nopember 2015

Dra. Retno Sayekti, MLIS.

NIP. 19691228 199503 2002

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<i>Latar Belakang.....</i>	<i>1</i>
<i>Tujuan .....</i>	<i>1</i>
<i>Peserta.....</i>	<i>2</i>
<b>BAB II PELAKSANAAN KEGIATAN .....</b>	<b>3</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>39</b>
<b>PENUTUP .....</b>	<b>39</b>
<i>Lesson Learned dari Kegiatan Training .....</i>	<i>39</i>
<i>Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan Training.....</i>	<i>40</i>
<i>Saran dan Rekomendasi.....</i>	<i>41</i>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>43</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### ***Latar Belakang***

Kegiatan training “***Transformational Leadership***” merupakan kegiatan bersama antara ke-empat UIN dan IAIN penerima bantuan dana IsDB yang di organisir oleh Project Manajemen Unit (PMU) Kementerian Agama RI. Adapun peserta dari kegiatan training ini adalah para pengelola proyek dari masing-masing *Project Implementing Unit* (PIU) dari UIN Sumatera Utara, UIN Walisongo Semarang, UIN Raden Fatah Palembang dan IAIN Mataram.

Pemilihan VU university sebagai tempat training ini adalah karena dalam sejarahnya kampus ini juga mengalami perubahan dari kampus yang berbasis keagamaan, dalam hal ini Protestan, menjadi kampus umum. Sejalan dengan transformasi beberapa IAIN penerima dana bantuan IsDB menjadi UIN, maka ada banyak hal yang bisa dipetik pelajaran dari pengalaman VU University dalam menghadapi perubahan tersebut.

### ***Tujuan***

Adapun tujuan training ***Transformational Leadership*** di VU University yang ingin dicapai adalah:

- Untuk belajar dari sejarah dan pengalaman VU University dalam menjalani proses transformasi perguruan tinggi.
- Untuk mengambil *best practice* dari VU university dalam mengatasi permasalahan sebagai akibat dari proses transformasi perguruan tinggi tersebut
- Untuk mengembangkan *action plan* yang strategis dalam membuat perencanaan baik dalam scope lembaga maupun unit-unit pendukung pendidikan
- Untuk mengembangkan keterampilan entrepreneurship dalam lembaga pendidikan tinggi yang pada gilirannya diharapkan akan dapat menghasikan income bagi universitas

### ***Peserta***

Sebagaimana disampaikan diatas bahwa training diikuti oleh para pengelola proyek, baik dari Project Management Unit di Kementerian Agama maupun Project Implementing Unit (PIU) dari 4 UIN dan IAIN, sebagai berikut:

1. Project Management Unit (PMU), Kementerian Agama RI
2. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
3. Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang
4. Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
5. Institut Agama Islam Negeri Mataram

Keikutsertaan saya dalam kegiatan ini memiliki beberapa alasan:

- Saya merupakan salah seorang pengelola project implementing unit (PIU) di UIN Sumatera Utara yang menduduki posisi sebagai wakil ketua;
- Dalam tugas sehari-hari di Perguruan Tinggi, saya menduduki posisi sebagai Kepala Perpustakaan yang bertanggungjawab terhadap manajemen organisasi perpustakaan. Secara kelembagaan, proses transformasi IAIN ke UIN sangat berpengaruh terhadap eksistensi perpustakaan yang saya pimpin. Oleh karena itu skill manajemen perubahan perlu saya pelajari dan kembangkan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja sehari-hari.
- Belajar *best practice* dari VU university dalam menghadapi perubahan dan mengatasi permasalahan yang timbul akibat dari perubahan tersebut.
- Secara khusus saya mengambil kesempatan untuk mempelajari lebih lanjut tentang manajemen perpustakaan secara umum yang ada di VU university baik dari segi teknologi yang diterapkan maupun peran pustakawannya. Hal ini dilakukan dalam rangka melakukan *benchmarking* mengenai manajemen perpustakaan akademik dan membandingkannya dengan apa yang sudah saya pelajari dari universitas lainnya untuk mengambil *best practice* yang dapat diterapkan di lembaga saya.

## **BAB II**

### **PELAKSANAAN KEGIATAN**

#### **HARI 1: SABTU 14 NOPEMBER 2015, KEBERANGKATAN DARI MEDAN KE JAKARTA**

Keberangkatan dari bandara Kualanamu Medan pukul 14.05 dan tiba di Cengkareng Jakarta pada pukul 16.05 dengan pesawat Garuda GIA 0189. Peserta dari Medan ada 5 orang, yaitu:

1. Dra. Retno Sayekti, MLIS.
2. Ahmad Muaz, MM.
3. Ali Akbar Simbolon
4. Subhan Dawawi, MM.
5. Nining Nurbaiti, S.Kom.

Setelah melakukan check-in di counter penerbangan Internasional Garuda Indonesia, kami menemui beberapa teman dari peserta lainnya diluar. Diluar ternyata sudah ada panitia dari Kementerian agama RI yang mengurus administrasi keuangan kegiatan training ini.

Setelah menyelesaikan segala sesuatunya yang berhubungan administrasi, kami kembali masuk menuju ke ruang tunggu. Pesawat Garuda yang akan membawa kami ke Amsterdam, GIA 088, ternyata mengalami keterlambatan dari jadwal yang seyogyanya berangkat pada pukul 20.30 wib menjadi 21.30.

Setelah terbang selama 1 jam 30 menit, kami transit di bandara Changi, Singapore selama 30 menit. Baru pada pukul 00.15 waktu Singapore atau 23.15 wib kami berangkat menuju Amsterdam dengan pesawat yang sama. Penerbangan ke Amsterdam dari Singapore memakan waktu lebih kurang 14 jam.

## **HARI 2: MINGGU 15 NOPEMBER 2015, TIBA DI AMSTERDAM**

Kami tiba di Schiphol Airport, Amsterdam pukul 7.30 waktu setempat atau 15.30 wib. Setelah mengambil bagasi seluruh peserta dari Medan, Semarang, Mataram, Palembang dan Kementerian Agama bersama-sama menuju bus yang akan membawa kami ketempat penginapan Htel Serviced Apartement di Jl. Amstelveen pada pukul 09.32 waktu setempat.

Dr. Akhmad Arif Junaidi, salah seorang peserta dari Semarang mengkonfirmasi kepada resepsionis apartemen tentang booking akomodasi yang telah dipesan. Namun karena waktu kedatangannya masih terlalu pagi, kamar yang dipesan belum semuanya siap untuk ditempati. Resepsionis meminta kami untuk menunggu di ruang meeting room untuk beberapa waktu sambil menunggu mereka mempersiapkan *welcoming drink*.

Selama menunggu tersebut, pak Arif memberikan briefing tentang jadwal pelaksanaan program training yang telah disusun dan direncanakan sebelumnya bersama dengan organizer dari VU Universiteit, Marise Van Amersfoort. Selanjutnya beliau juga memberikan penjelasan tentang transportasi bila peserta hendak melakukan perjalanan dari apartemen ke Universitas, atau perjalanan ke tujuan lainnya. Setelah pak Arif memberikan briefing, selanjutnya diikuti oleh bapak Muhammad Adib Abdushomad, Ph.D. dari PMU Kementerian Agama yang menjelaskan kewajiban para peserta untuk menyusun laporan tertulis selama melaksanakan kegiatan training di Amsterdam. Penjelasan mengenai pelaporan ditambahkan juga oleh Bapak Agus Soleh, Kementerian Agama.



Setelah acara briefing yang diikuti dengan pembagian kartu transportasi, kami menikmati *welcoming drink* yang telah dipersiapkan untuk peserta sambil berkenalan antara peserta dari berbagai daerah.

Berhubung pada hari pertama kedatangan tersebut belum ada acara kegiatan formal yang dimulai, maka kami memutuskan untuk menghabiskan waktu ke kota di Amsterdam Central. Sekalipun cuaca cukup dingin dengan temperatur 15 derajat celcius dan diiringi dengan hujan yang cukup lebat, namun beberapa peserta yang baru pertama sekali datang ke Amsterdam tetap antusias untuk berjalan-jalan melihat kota di Amsterdam Central.





### **HARI 3: SENIN 16 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 1**

Para peserta berangkat dari apartemen menuju VU Universiteit pada pukul 8.30. Tiba di kampus pukul 08.45. setelah bertemu dengan Marise di lantai 1 gedung utama, para peserta dibawa ke ruang pertemuan.

#### **Lokasi: BelleVU 1H17, pukul 09.00 – 10.30**

Kegiatan training diawali dengan *welcoming remarks* oleh Frans Snijders (International Office). Dalam sesi ini beliau memberikan topik tentang ***Understanding the different context of the Netherlands HE system: introduction to the VU University.***

Dalam presentasinya Frans Snijder menjelaskan bahwa nama Vrije Universiteit berarti Universitas yang Bebas. Kata 'bebas' disini bukan dimaksudkan bahwa kampus ini memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk tidak membayar uang kuliah. Yang dimaksud dengan kebebasan disini adalah bebas dari campur tangan Negara dan gereja. Kampus yang dibangun dari dukungan biaya dari masyarakat Gereja pada tahun 1880 dan merupakan kampus terbesar ke V di Belanda ini, didirikan oleh Abraham Kuijper (187 – 1920). VU merupakan salah satu universitas swasta yang pembiayaannya berasal dari masyarakat dan income kampus sendiri.

Kampus ini mengasuh 10 fakultas dalam berbagai bidang disiplin ilmu kecuali pertanian dan engineering dengan jumlah Internasional sebanyak 1700 orang dari berbagai Negara yang tersebar di berbagai tingkat pendidikan, mulai dari tingkat S1, 2, dan S3. VU memiliki jumlah staff sebanyak 3750 orang yang terdiri dari 2300 orang di bidang akademik, dan 1450 (dosen dan peneliti) pada posisi staf pendukung (administrasi).

Dalam hal publikasi ilmiah, VU memiliki 400 karya disertasi mahasiswa PhD. dan 10,000 terbitan ilmiah lainnya.

Sebagai salah satu kampus terbesar di Belanda, VU memiliki nilai utama (*core values*) yang sangat sederhana, namun memiliki landasan filosofi yang sangat mendalam dan mudah diinternalisasi oleh seluruh lapisan masyarakat akademik kampus. *Core values* tersebut adalah **PERSONAL, OPEN** dan **RESPONSIBLE**.

Nilai-nilai tersebut tercermin dalam atmosfir akademik kampus dan dapat dengan mudah diidentifikasi oleh pendatang (*outsider*).

VU Universiteit memiliki rencana strategis 5 tahun (*Strategic Plan*) 2015 – 2020 sebagai berikut:

1. Ada 4 tema utama pengembangan, yaitu:
  - a. human health and life science
  - b. science for sustainability
  - c. the connected world
  - d. governance for society, the society must benefit from the university.
2. *Spearheads*, tidak berorientasi akademik tetapi dianggap penting untuk masa depan:
  - a. Talent
  - b. Diversity
  - c. Internationalization

Yang merupakan kata kunci yang paling penting adalah bahwa *early selection*.

VU merupakan perguruan tinggi yang berbasis riset. Oleh karena itu, mereka mendorong pelaksanaan penelitian yang sebanyak-banyaknya dan proses pendidikan harus berlandaskan pada hasil penelitian.

Sistem pendidikan tinggi di Belanda merupakan system yang stabil. Dengan karakteristik sebagai berikut:

1. *Binary system*: universitas yang berbasis riset (13) dan universitas berbasis *applied science* (37)
2. Universitas umum dan bersifat komprehensif; universitas teknik; universitas pertanian.
3. Universitas yang berbasis riset pada umumnya memiliki tingkat kualitas yang sama (berapa pada ranking 200 di dunia)
4. *Bologna process*
5. Semua kampus yang berbasis penelitian memiliki 3 tingkatan: S1, S2, dan S3.
6. Belanda memiliki satu system akreditasi pendidikan untuk berbagai jenis universitas.

7. Universitas yang tidak terakreditasi, tidak akan mendapatkan dukungan dana dari pemerintah.

Dari segi biaya pendidikan, VU university menetapkan biaya pendidikan sebagai berikut:

1. Bagi mahasiswa internasional biaya pendidikan adalah 12, 00 Euro
2. Bagi mahasiswa local biaya pendidikan adalah 2000.
3. Total biaya pendidikan per individu mahasiswa adalah 8000.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa bagi pemerintah Belanda memberikan subsidi biaya pendidikan kepada mahasiswa local dan tidak kepada mahasiswa internasional. Namun demikian, VU menginginkan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa internasional sebanyak-banyaknya dengan filosofi dasar: *You get better with diversity: use all available (international) perspectives to improve our understanding of the world.*

Prioritas strategis pengembangan kampus adalah:

1. *The international campus.* Untuk ini VU bekerjasama dengan berbagai Negara dalam hal membangun kampus di beberapa negara terpilih untuk membangun kampus.
2. *International partnership.* Kerjasama internasional dilaksanakan dalam bentuk konferensi, seminar, workshop, dan riset.
3. *Focal countries.* Yang termasuk dalam kategori ini adalah Indonesia dan Afrika Selatan. Kerjasama untuk kedua Negara tersebut dilaksanakan dengan organisasi swasta maupun pemerintah). Salah satu inisitif adalah membangun *joint PhD* yang pada kenyataannya mereka telah sukses di Afrika Selatan, tetapi tidak belum berhasil di Indonesia.
4. *International mobility.* VU mendukung aktifitas akademik yang melibatkan kegiatan keluar kampus secara internasional maupun melibatkan masyarakat internasional untuk berkunjung dan memanfaatkan kampus VU university.
5. Amsterdam, terkenal dengan filosofinya sebagai tempat yang sangat toleran dengan perbedaan budaya dan latar demografi lainnya, sehingga membuat masyarakat internasional yang berkunjung merasa nyaman seperti berada di rumah sendiri.

Mayoritas mahasiswa internasional yang belajar di VU university adalah berasal dari Jerman, China, dan US.

Sesi diakhiri dengan foto bersama seluruh peserta dengan nara sumber.



Sesi selanjutnya dilanjutkan oleh Marise van Amersfoort dengan topik ***Introduction to the training.***

Dalam sesi ini Marise menjelaskan tentang segala ketentuan yang berlaku selama mengikuti training, baik selama berada didalam kelas maupun diluar kelas. Beliau juga menyarankan untuk menghargai pembicara (nara sumber) pada saat pelaksanaan sesi materi training. Hal-hal yang mengganggu selama training agar dihindarkan.



Pada pukul 10.30 acara training hari pertama ini dilanjutkan dengan Tour Library Vrije Universiteit yang dipandu oleh Peter Koffijberg (staf perpustakaan).

Untuk ini para peserta dipandu oleh Marise menuju perpustakaan utama. Disana Peter Koffijberg sudah menunggu.



Setelah memperkenalkan diri, ia menjelaskan tentang kondisi perpustakaan VU secara umum bahwa koleksi buku perpustakaan telah mengalami penurunan sehingga mereka hanya memiliki 2 lantai saja yang digunakan untuk memajangkan buku. Perpustakaan VU belakangan lebih banyak berorientasi

kepada pengadaan koleksi elektronik baik buku maupun jurnal dan mengurangi pengadaan buku tercetak.

Dalam hal layanan, perpustakaan VU menggunakan sistem yang memungkinkan pengguna melayani sendiri buku yang akan dipinjam (self service). Setiap buku diberi label barcode untuk discan pada mesin workstation peminjaman mandiri.



Dalam sesi tur ini Peter juga menunjukkan tentang sistem *book drop*, dimana mahasiswa dapat mengembalikan buku pinjamannya secara mandiri tanpa harus melalui petugas sirkulasi hanya dengan memasukkan buku pada jendela kecil di dinding perpustakaan. Book drop ini telah menggunakan teknologi RFID sehingga memudahkan pengguna dan mengurangi beban kerja staf perpustakaan untuk melayani pengembalian buku. Perpustakaan memiliki tempat belajar yang cukup lapang dengan meja dan kursi sofa yang nyaman untuk bekerja dan membaca buku di perpustakaan. Para pengguna perpustakaan masuk ke perpustakaan dengan membawa laptop masing-masing dan mereka sudah bisa mengakses internet dimana saja didalam gedung perpustakaan. Sayangnya, peserta training tidak dapat mencoba mengakses koleksi elektronik perpustakaan berhubung perpustakaan menetapkan regulasi baru bahwa untuk mendapatkan akun akses ke perpustakaan seseorang harus membayar sebanyak 500 Euro. Jumlah yang sangat mahal untuk dapat menggunakan akses sementara di universitas VU. Sekalipun VU saat ini berorientasi pada koleksi elektronik, dan pernah melaksanakan proyek digitalisasi koleksi lokal konten mereka, namun

sejak tahun 2014 mereka menghentikan kegiatan tersebut karena biayanya yang mahal tidak sebanding dengan pemanfaatan koleksi elektronik mereka oleh masyarakat.

Setelah mengunjungi perpustakaan lantai 9 yang sepenuhnya sudah elektronik dan lantai 10 untuk koleksi filsafat, agama, dan literatur, tur perpustakaan diakhiri dengan mengunjungi koleksi langka di lantai 1. Disini kami melihat koleksi al Quran kuno dalam terjemahan bahasa Perancis dan Mazmur (Injil Perjanjian Lama) dalam terjemahan bahasa Jawa. Menurut petugas bagian koleksi langka, bahwa biaya pemeliharaan koleksi sangat mahal. Namun begitu mereka memiliki puluhan ribu koleksi langka yang secara umum adalah tentang Amsterdam dan Kristen.



Pada pukul 12.00 para peserta beristirahat dan menikmati makan siang serta melaksanakan sholat.

**Lokasi: Faculty of Theology – Board Room 2E-31/33**

Sore hari acara training dimulai pukul 13.00 dengan topik ***Transformational Leadership: Vision & experiences from the perspective of the Dean of the Faculty of Theology*** yang disampaikan oleh Prof. Dr. Wim Janse (Faculty of Theology).

Ada 2 topik utama yang dibahas oleh Prof. Wim Janse:

1. *Strategic Leadership: leading change and make it happen.* Kepemimpinan strategis adalah kemampuan memimpin dalam suasana perubahan dan bagaimana semua pihak dapat terlibat dan ikut serta berkontribusi dalam perubahan tersebut.
2. *Strategic plan: successful change requires alignment of your business system.* Pengembangan rencana strategis harus perubahan yang sukses membutuhkan

Dalam presentasinya, Wim menekankan bahwa kepemimpinan diawali dengan kemampuan seseorang memimpin dirinya sendiri "*leadership starts with leading yourself*".

Sebelum melanjutkan lebih lanjut topik pembahasan secara teoretis, Prof. Wim memberikan beberapa pertanyaan latihan kepada masing-masing peserta:

1. Apa kontribusi terbesar masing-masing orang kepada lembaga universitasnya dalam beberapa tahun terakhir ini. Kemudian peserta diberikan waktu 5 menit untuk memikirkan kontribusinya masing-masing sesuai dengan posisinya dalam tugasnya. Kemudian setiap peserta dari masing-masing perwakilan kelompok diminta untuk mengungkapkan kontribusi terbesarnya kepada lembaga.
2. Mengidentifikasi kualitas terbesar diri sebagai pemimpin dalam memberikan kontribusi tersebut.

Bahwa kepemimpinan itu dimulai dari diri sendiri, menurut Prof. Wim Janse ada 2 alasan:

1. Karena tanggungjawab utama posisi pekerjaan yang diamanahkan



2. Karena orang-orang disekitar dan bawahan akan bercermin dan mecontoh tindakan kita sebagai pemimpin. Jika seorang pemimpin tidak melaksanakan apa yang ia katakana, maka bawahan dan orang-orang disekitar juga tidak akan melaksanakannya.

Setiap pemimpin akan berperilaku berdasarkan pada nilai-nilai dan *hidden roots* yang akan melatarbelakangi personalitynya. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya mengembangkan staff dan mengembangkan dirinya sendiri sebagai pemimpin dalam organisasi. Karena pada dasarnya orang tidak menyukai perubahan, tetapi mereka menyukai pengembangan.

Ada 3 hal yang turut mempengaruhi pengambilan keputusan seorang pemimpin:

- Perilaku bersifat eksplisit dan mudah dilihat
- Norma dan nilai yang lebih dalam, bersifat eksplisit tetapi juga bisa implisit;
- Asumsi dasar yang paling dalam (*hidden roots*), bersifat implisit (tersembunyi).

Untuk dapat mengenali diri sendiri untuk mendukung tugasnya sebagai pemimpin, maka seorang pemimpin harus bisa mengidentifikasi unsur-unsur tersebut diatas; menanyakan pada diri sendiri siapa sesungguhnya dirinya sebagai pemimpin, mengapa ia berperilaku sedemikian, dan apa yang membuatnya menjadi seorang pemimpin. Dalam hal ini latar kehidupan pada masa kecil dalam keluarga biasanya turut memberikan kontribusi terhadap eksistensi seseorang dalam memimpin.



Memimpin dalam situasi kritis, seperti halnya dalam kondisi perubahan (transformasi) membutuhkan beberapa skills diantaranya:

1. Dengan cara memimpin dalam keadaan tenang. Seorang pemimpin selayaknya harus bersikap lebih tenang dan tidak menunjukkan kondisi emosional kepada bawahan atau orang disekitarnya. Apapun keadaannya ia harus bisa menguasai emosi dan tetap tenang.
2. Dengan cara menyatakan dengan tegas anda berada pada pihak yang mana
3. Dengan mendengarkan bawahan anda. Seorang pemimpin harus mendengarkan bawahannya, bahkan pada saat kritis sekalipun. Apa yang mereka dengar dari bawahan, kemudian dibawa pada tingkat pimpinan (eksekutif). Dan setelah diambil keputusan pada tingkat eksekutif dan dengan beberapa modifikasi, keputusan tersebut disebarluaskan kepada bawahan kembali dengan mengakomodir masukan-masukan yang telah diterima. Yang perlu dicatat adalah, bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan haruslah yang berhubungan dengan tujuan rencana strategis lembaga. Mendengar dengan hati. Sangatlah penting bagi seorang pemimpin untuk hadir secara fisik dan emosional berada ditengah bawahannya. Seorang pemimpin harus bersikap rendah hati dan ia akan menuai penghormatan dari bawahannya.

4. Dengan menemukan kesamaan yang mendasar pada setiap orang dengan cepat. Untuk mendapatkan kesepakatan dan kesamaan yang mendasar pada setiap individu harus diawali sejak dini, bukan pada saat menjelang akhir program kegiatan yang direncanakan.
5. Dengan memberlakukan cinta kasih kepada orang lain daripadanya mengharuskan orang lain untuk patuh dan disiplin. *Look in the eyes of the other.*
6. Dengan memberikan teladan. Jangan hanya bicara tentang kehebatan diri sendiri.

Acara training hari pertama tersebut diakhiri dengan penandatanganan MOU antara UIN Walisongo Semarang dengan Prof. Dr. Jaap Winter (President Executive Board). Dalam hal ini Rektor UIN Walisongo Semarang, Prof. Dr. Muhibbin, menandatangani MOU dengan VU Universiteit.



Acara penandatanganan tersebut ditutup dengan *remarks* dari Prof. Dr. Jaap Winter, President of University Board.

## **HARI 4: SELASA 17 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 2**

**Location: WN C629**

Training hari kedua diawali dengan topik **Reflection** yang dipandu oleh Marise van Amersfoort.

Dalam sesi pertama hari ini, Marise sebagai organizer mengawali dengan pertanyaan tentang hal-hal yang bisa diambil pelajaran dari presentasi hari sebelumnya. Beberapa peserta menyampaikan *lesson learned* yang diperoleh dari materi yang mereka peroleh dan mengungkapkan bagaimana materi tersebut dapat diaplikasikan dalam kepemimpinan konteks lembaga PTKIN masing-masing. Pada umumnya peserta mengungkapkan ketertarikan kepada pengalaman yang disampaikan oleh Prof. Wim Janse pada hari sebelumnya.

***Transformational Leadership & Strategy Development - Becoming a State University in Indonesia*** oleh **Dr. Henk van den Heuvel.**

Background: Political Science, Management Strategy: Management approach in South Africa.

*"Cultural rule and develop from there to be as a strategy."*

Banyak universitas kelas dunia dewasa ini berubah, dan perubahan pada umumnya akan menciptakan masalah. Hanya saja perubahan dan masalah yang muncul akibat perubahan itu berbeda antara satu universitas dengan universitas lainnya karena perbedaan konteks, budaya, dan sejarah. Namun demikian, dalam perspektif manajemen, ada berbagai perangkat dan teknik untuk mengatasi masalah dalam organisasi. Semua elemen dalam universitas harus membangun kapasitasnya masing-masing untuk memastikan proses transformasi berjalan dengan baik; baik dari pihak pimpinan, para dosen maupun staf administrasi.

Membangun kapasitas berarti berinvestasi dalam pengembangan staf, unit pendukung lainnya seperti perpustakaan, sumber daya yang ada, mahasiswa, dan sebagainya. Mahasiswa adalah pelanggan kita. Mereka mengharapkan pelayanan yang baik dari kita. Untuk ini universitas bisa belajar dari

pengalaman VU university dan mempelajari *best practice* dari apa yang telah mereka jalani pada saat beralih dari sebuah universitas yang berbasis Protestan menjadi universitas umum.

VU university adalah universitas swasta yang mendapatkan dukungan anggaran dari pemerintah dan mereka bertanggungjawab kepada menteri pendidikan. Bentuk akuntabilitas mereka adalah mengenai output pendidikan: jumlah mahasiswa yang menyelesaikan studi, kuantitas penelitian yang diproduksi, karya-karya ilmiah dalam jurnal internasional, yang kesemuanya merupakan output akademik bukan dalam bentuk penggunaan anggaran. Kualifikasi pendidikan diukur berdasarkan National Qualification Framework yang merupakan perangkat yang sangat penting bagi perguruan tinggi.

VU university didirikan oleh Abraham Kuyper, yang kemudian menjadi Perdana Menteri (1901-1905). Ia mengatakan, *uniformity is the curse of modern society*. Perubahan VU dari universitas berbasis Protestan menjadi universitas umum dilandasi oleh ide demokratik untuk menjadi kampus yang lebih terbuka kepada mereka yang non-Protestan. Akan tetapi perubahan tersebut tidak dilakukan secara formal dalam bentuk sosialisasi terbuka oleh para pimpinan.

Adapun misi VU university adalah:

- Memberikan kontribusi terbaik kepada dunia dimana keadilan, kemanusiaan dan tanggungjawab kepada semua yang hidup merupakan hal utama (kesatuan bersama)
- Memberikan perhatian kepada kehidupan dan merasakan tujuan kemanusiaan (adil terhadap perbedaan)
- Keragaman adalah hal yang sangat penting untuk mendukung keunggulan akademik.
- Mewujudkan *Gross Academic Value* (kontribusi universitas bagi masyarakat)

Dalam setiap perubahan selalu ada ketegangan yang terjadi. Sama halnya yang terjadi di VU university. Namun semuanya dapat diatasi apabila universitas menerapkan *good governance*.

*Governance* adalah struktur dan proses, melalui mana semua individu dalam lembaga berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lainnya dan berkomunikasi dengan lingkungan yang lebih besar. (Robert Birnbaum, 1989).

Proses berarti proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Tingkat kinerja organisasi dipengaruhi oleh 3 faktor: peluang, motivasi dan kemampuan.

Pengembangan lembaga

Peningkatan dari dalam lembaga universitas, meliputi:

- Dewan penyantun
- Pimpinan tertinggi
- Pimpinan menengah
- Para pegawai/sumber daya manusia
- Infrastruktur (kantor, gedung, perangkat sarana dan prasarana, IT)
- Koordinasi dan komunikasi
- Kepemimpinan
- Sistem manajemen
- Budaya organisasi.

Komunikasi yang baik dan jelas serta waktu adalah hal yang sangat penting dalam manajemen. Komunikasi bisa dilakukan dalam berbagai bentuk. Salah satunya dengan menggunakan komunikasi massa seperti media, atau melalui email, dan lain-lain.

*Pengembangan Lembaga*

Meningkatkan posisi organisasi dalam hubungannya dengan lingkungan sekitar (hubungan eksternal). Dalam hal ini meliputi:

- Posisi lembaga di masyarakat
- Hubungannya dengan stakeholder eksternal. Gunakan organisasi alumni untuk mendukung organisasi anda.

- Relevansinya dan reputasi.

Promosi berarti anda berinvestasi untuk organisasi anda dan mencari peluang. Semuanya dapat dilakukan melalui media.

Dalam kepemimpinan ada 3 istilah umum yang digunakan untuk menjelaskan tentang pemimpin:

- Manajer, adalah seseorang yang memonitor kemajuan dalam pencapaian tujuan dalam rangka menjaga keteraturan dan keseimbangan.
- Manajer adalah operator, teknisi, dan pemecah masalah.
- Pemimpin adalah seseorang yang mengembangkan visi dan mengarahkan inisiatif baru
- Pemimpin adalah nabi, katalis, dan penggerak yang focus pada strategi.

Setelah diselingi *Coffee/tea break* sesi Leadership dilanjutkan dengan sesi latihan dimana para peserta diberikan worksheet untuk berdiskusi dalam kelompok masing-masing. Keseluruhan peserta dibagi kedalam 4 kelompok, dua diantaranya diberikan topik tentang "Dream" dan dua lainnya diberikan topik tentang "Nightmare". Kelompok yang membahas tentang Dream diminta untuk membuat daftar mimpi-mimpi yang diangankan tentang lembaga perguruan tinggi Islam pada tahun 2030. Sedangkan kelompok "nightmare" diminta untuk menganalisa hal-hal yang mungkin akan membuat mimpi-mimpi terhambat dan mencari sebab apa yang menjadi penyebab. Sesi diskusi pada hari itu dilanjutkan ke hari Kamis dimana masing-masing kelompok diminta untuk mempresentasikan hasil diskusinya yang dipandu oleh Marise.

Pada pukul 13.30 sesi dilanjutkan oleh Prof. Dr. Peter van der Sijde and Firmanyah David (Faculty of Social Sciences) yang menyajikan topik tentang ***From Lab to Market; about University-Business Collaboration.***

Pada dasarnya topik ini membahas tentang bagaimana perguruan tinggi mempunyai atau membangun sesuatu yang bisa dijual kepada masyarakat. Peter memberikan berbagai macam produk yang populer dan dimanfaatkan oleh masyarakat luas di seluruh dunia; mulai dari palm computer, Apple, ipod, smartphone, dan lain-lain. Semua produk tersebut pada awalnya berasal dari hasil penelitian di kampus yang kemudian menjadi sebuah produk yang dipasarkan pada masyarakat luas di seluruh dunia.

Namun demikian, Peter menekankan bahwa perjalanan dari laboratorium (proses penelitian) sampai ke pasar membutuhkan waktu yang tidak singkat, bahkan mungkin ratusan tahun. Oleh karenanya membawa hasil penelitian yang diproduksi di perguruan tinggi ke pasar membutuhkan visi kedepan untuk jangka waktu yang lebih panjang. Apa yang dilakukan di perguruan tinggi sesungguhnya adalah berinvestasi (menanam modal) dalam bentuk pendidikan dan penelitian, akan tetapi perguruan tinggi tidak dapat menciptakan produk yang sesungguhnya untuk dijual di pasar. Menciptakan produk membutuhkan komersialisasi. Kenyataannya masih ada kesenjangan antara penelitian yang dilakukan di perguruan tinggi saat ini dengan sumber daya komersial. Bagaimanakah kita akan menjembatani keduanya? Ada beberapa aksi yang bisa diambil, diantaranya:

- Buatlah penelitian yang memiliki nilai komersial (nilai jual)
- Kemaslah hasil penelitian tersebut menjadi sebuah produk
- Komunikasikan potensi jualnya.

Dalam *Pasteur' quadrant: basic science and technological innovation*, jenis penelitian tersebut terbagi kedalam:

- *Pure basic research*, penelitian murni
- *Use-inspired research*, penelitian yang terinspirasi akan kegunaannya
- *Pure applied research*, penelitian berbasis pemanfaatan.

Ada dua macam pengetahuan sebagai dasar dalam penelitian:

- Pengetahuan untuk kepentingan pengetahuan semata: yaitu science, memiliki karakteristik:
  - Akademik
  - Mono-disciplinary
  - Technocratic
  - Pasti
  - Dapat diprediksi.
- Pengetahuan yang diciptakan dalam konteks pemanfaatannya, memiliki karakteristik:
  - Transdisipliner
  - Intradisipliner





Menurut Peter bahwa perguruan tinggi harus memiliki skill entrepreneurship, dan entrepreneurship adalah tentang 'peluang'. Perguruan tinggi harus bisa mengenali peluang:

1. Bisa merasakan dan menciptakan perspsi apa yang dibutuhkan pasar atau mengenali sumber daya yang dapat dimanfaatkan;
2. Mengenali atau menemukan 'kesesuaian' antara kebutuhan pasar dengan sumber daya yang ada;
3. Menciptakan 'kesesuaian' yang baru kebutuhan dan sumber daya yang terpisah dalam bentuk konsep bisnis.

Peluang entrepreneur terdiri dari:

- Ide baru
- Keyakinan
- Aksi untuk menerapkan keduanya.

Pengetahuan untuk penerapan:

- Ide
- Mengenali peluang
- Persiapan peluang
- Eksploitasi peluang.

Ide awal harus diterjemahkan kedalam peluang bisnis dengan menggunakan sumber daya yang ada.

## **HARI 5: RABU 18 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 3**

### **Location: Main Building OB-04**

Kegiatan diawali dengan remarks dari M. Adib Abdushomad, PMU pusat. yang seyogyanya disampaikan pada pertemuan hari pertama. Dalam pidatonya ia memberikan penjelasan tentang mengapa VU university dipilih sebagai tempat training Transformational Leadership ini. Pemilihan VU university karena memiliki historical background yang sama pada saat mengalami transisi dari bentuk religious menjadi umum. Selanjutnya ia menyampaikan tentang hal-hal yang berhubungan dengan logistic dan administrasi.

Para peserta diharapkan sudah dapat menyelesaikan laporannya paling lambat 1 minggu setelah kembali ke Indonesia. Laporan merupakan bentuk akuntabilitas terhadap lembaga penyanggah dana kegiatan dari Kementerian Agama.



Adapun laporan yang akan ditulis oleh masing-masing individu harus memuat tentang justifikasi mengapa yang bersangkutan diikutsertakan dalam training serta action plan apa yang akan di *follow-up* setelah kembali dari training ini.

Sesi berikutnya adalah sesi latihan tentang Action Plan yang dipandu oleh Marise van Amersfoort (Centre for International Cooperation). Dalam sesi ini ia memberikan satu contoh nyata tentang problem yang terjadi akibat proses transformasi IAIN menjadi UIN. Ia mengambil kasus tentang perpustakaan yang kemudian menjadi ruang kelas untuk belajar mahasiswa. Setiap peserta diminta

untuk memberikan satu kontribusi solusi yang ditulis diatas secarik kertas. Setelah itu masing-masing diminta untuk menempelkan pada whiteboard. Ia kemudian membuat pengelompokan dari berbagai solusi yang ditawarkan oleh para peserta.



Dari solusi tersebut ia membuat pengelompokan kedalam kategori berikut:

1. Pengembangan koleksi elektronik daripada koleksi fisik serta mengembangkan layanan digital
2. Pembangunan gedung baru dan pengalihan ke ruang/tempat lain
3. Solusi yang tidak feasible.

Dari berbagai pilihan solusi tersebut, Marise mengembangkan kedalam bentuk Action Plan dan menetapkan beberapa prioritas aksi untuk mengatasi masalah tersebut. Ia membagi para peserta kedalam beberapa kelompok berdasarkan instansi perguruan tinggi masing-masing yang diikuti oleh seorang perwakilan dari kementerian agama. Lalu ia membagikan beberapa lembar kertas kerja kedalam setiap kelompok untuk didiskusikan tentang pengembangan rencana aksi berdasarkan permasalahan yang dipilih oleh masing-masing kelompok. Hasil dari diskusi dan kerja kelompok tersebut akan dipresentasikan pada hari Jumat berikutnya.

11.00 – 13:00 Dr. Ingrid Wakkee (Zijlstra Centre, Faculty of Economics and Business Administration) yang memberi topik tentang **Entrepreneurship**.

Entrepreneurship didefinisikan sebagai:

Mencari berbagai peluang dengan menggunakan berbagai sumber daya yang telah dimiliki untuk menciptakan nilai-nilai social dan ekonomi untuk membuka pasar yang akan mereka kelola, dan masyarakat dimana mereka berada.

*The pursuit of opportunities regardless of the resources currently under control in order to create social and economic values for the initiator the market in which they operate, and the community in which they are embedded.*

Kata kunci yang mendasar dalam entrepreneurship adalah adanya sesuatu yang baru.

Perbedaan pemimpin dengan seorang entrepreneur adalah: pemimpin focus pada biaya sedangkan entrepreneur focus pada manfaat dan nilai.

Untuk itu mindset sangat penting dalam entrepreneurship. Menciptakan keuntungan bukanlah target utama dalam entrepreneurship. Nilai finansial akan menyusul dengan sendirinya dari perilaku entrepreneurship. Nilai-nilai ekonomi dan social meliputi: keadilan, perbedaan, kesehatan, pilihan yang lebih banyak, dan berbagai variasi di pasar, semuanya dapat menciptakan nilai.

Entrepreneurship pada hakekatnya adalah sebuah proses, bukan hasil. Entrepreneurship biasanya diasosiasikan dengan membuat dan menjalankan bisnis, akan tetapi sesungguhnya bukan demikian. Entrepreneurship sesungguhnya adalah sebuah peran atau perilaku yang diambil oleh seseorang individu atau kelompok untuk waktu yang singkat atau panjang. Konteks dan bentuk organisasi yang berbeda dapat digunakan untuk menciptakan entrepreneurship.

Di universitas kita terikat dengan regulasi yang membatasi gerak-gerik kita dalam bekerja. Bagaimana cara kita terlibat dalam komunitas dapat memberikan manfaat bagi kita. Oleh karena itu sesungguhnya entrepreneurship terjadi dalam kehidupan kita sehari-hari.

Entrepreneurship versus intrapreneurship

- Perilaku entrepreneurship dalam konteks organisasi yang telah terbangun
- Ditandai oleh:

- Siap ambil resiko
- Pro-active
- inovative

Melakukan sesuatu dengan cara yang baru. Menciptakan nilai-nilai social dan ekonomi tetapi moral juga perlu dipertinbangkan. Siap bertemu dengan orang-orang baru, ada juga ciri-ciri kepribadian yang dibawa sebagai ciri entrepreneur. Salah satu contoh kegiatan intrapreneurship di universitas: penggunaan entrepreneurship untuk menghasilkan income untuk mendukung lembaga. Menciptakan nilai bagi komunitas anda dengan cara :

- mengajar mahasiswa
- menghasilkan riset.

Universitas dapat mengembangkan kegiatan entrepreneurship dengan cara berbagi ilmu pengetahuan, berbagi ilmu, memperoleh ilmu baru. Pemerintah membutuhkan data yang diproduksi oleh perguruan tinggi. Lalu, bagaimanakah kita menciptakan inovasi untuk system pendidikan kita?

Beberapa alasan mengapa kita harus menrangsang intrapreneurship di universitas:

1. menciptakan lapangan kerja
2. berbagi ilmu pengetahuan
3. memproduksi data
4. menghasilkan income
5. tanggungjawab social; universitas menggunakan uang masyarakat dari pajak dan oleh karenanya universitas harus mempertanggungjawabkannya dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat.
6. Menciptakan pekerja yang bermotivasi tinggi.

Salah satu alternative dalam mengembangkan entrepreneurship adalah penggunaan teknologi dalam membantu pekerjaan sehari-hari atau tugas pokok dan fungsi masing-masing profesi.

Adapun Intrapreneurship dalam konteks Islam (nilai):

- Kejujuran
- Keyakinan
- Ketulusan

- Persaudaraan
- Pengetahuan
- Keadilan.

Kepemimpinan untuk intrapreneurship:

1. Tidak membutuhkan kepribadian tertentu
2. Mengembangkan dan membangun jaringan dan hubungan didalam lembaga dengan baik.

Setiap orang akan terlibat dalam perilaku intrapreneur apabila kondisinya tepat:

- Motivasi/kebutuhan akan mencapai sesuatu
- Keterbukaan terhadap sesuatu yang baru
- Pengembangan skill/keterampilan.

Pengembangan jaringan salah satunya adalah dengan membantu staf anda untuk mengembangkan jaringan. Mengajarkan kepada mereka untuk lebih bersikap terbuka.

Jaringan dan hubungan:

- Intrapreneurship bukan merupakan suatu tempat tersendiri
- Jaringan dan pengembangan hubungan sangat penting untuk:
  - Mengakses informasi baru (ikatan yang lemah)
  - Dukungan moral (ikatan benang merah)
  - Akses kepada sumber daya (ikatan yang kuat)
  - Legitimasi ikatan yang kuat dan juga lemah)
  - Serendipity

System penghargaan yang mendukung: pastikan bahwa intrapreneurship menghargai para individu yang terlibat dalam berbagai bentuk penghargaan; VU University menggunakan symbol:

- Emas = dalam bentuk uang
- Pita = dalam bentuk nilai, pengakuan, dan apresiasi
- Catur = tantangan

Aktifitas dosen di Belanda sangat menantang dimana 70% adalah untuk mengajar, selebihnya adalah untuk publikasi dan penelitian.

Beberapa poin untuk berekspektimen:

- Intrapreneurship tidak terjadi dalam waktu semalam, butuh waktu dan proses
- Berinvestasi dalam pengembangan jaringan
- Mendahulukan biaya sebelum manfaat
- Mengalokasikan waktu berjangka berdasarkan structural.

Bersikap terbuka dan menerima kegagalan:

- intrapreneurship berhubungan dengan sesuatu yang baru dan eksperimen
- konsekuensinya tidak semua inisiatif akan menuju kesuksesan
- jangan menghukum kegagalan
- focus pada proses pembelajaran dan menciptakan pandangan umpan balik
- memimpin dengan cara sri tauladan
- mendengarkan cerita bisanya bermanfaat.

Kegagalan bukan kebalikan dari keberhasilan; melainkan bagian dari kesuksesan itu sendiri. Berbagilah kegagalan anda, barangkali anda akan mendapatkan masukan dan nasehat. Pada akhirnya rayakanlah kesuksesan. Terapkan perubahan dimana anda bisa. Tetaplah mempertahankan nilai-nilai anda.

Simpulan:

Keterampilan entrepreneurship dibutuhkan oleh setiap orang dalam organisasi, bahkan oleh dosen untuk mengajar. Berpikir dengan cara yang baru (novelty) mengenai pengajaran. Akademik membutuhkan dana yang besar, karena itu pada saat anda berbagi ilmu pengetahuan dengan orang lain anda berhak memperoleh uang.



## **HARI 6: KAMIS 19 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 4**

### **Location: Main Building 0B-04**

Sesi pagi dipandu oleh Marise dengan latihan menyusun *action plan*. Peserta diminta untuk mendiskusikan mimpi dan ketakutan (kekhawatiran) yang akan terjadi pada tahun 2030. Untuk itu peserta dibagi kedalam 2 kelompok, dan masing-masing kelompok diberi scenario berikut:

1. Kelompok *nightmare*: diminta untuk membayangkan pada tahun 2030 perkembangan UIN tidak seperti yang diharapkan.
2. Kelompok *dreams*; diminta untuk mebayangkan pada tahun 2030 semua cita-cita pengembangan kampus UIN tercapai dan UIN mencapai kesuksesan luar biasa dalam kualitas pendidikannya.

***Change Management*** oleh Esther den Hartog (Centre for International Cooperation)

Jam 11.00

Kita mengira bahwa kita memiliki pengertian yang sama tentang perubahan, pada kenyataannya banyak orang memahami perubahan secara berbeda menurut pengalamannya masing-masing, baik positif maupun negative.



Perubahan biasanya bersifat *top-down*, berasal dari atasan. Akan tetapi penelitian terakhir lebih memfokuskan lebih pada perubahan yang berasal dari bawah, *bottom-up*.

Dalam pendekatan *top-down*, perubahan biasanya bersifat memaksa dan berasal dari atasan karena posisinya sebagai pimpinan. Sedangkan pada pendekatan *bottom-up* meyakini bahwa bukanlah pemimpin yang penting.

Dalam berbagai jenis pergerakan kelompok, yang perlu dihargai bukanlah pemimpin, melainkan orang pertama yang mengikuti pemimpin tersebut. Sebab, melalui pengikut pertama tersebut maka akan mengikut yang lainnya. Oleh karena itu, jika anda seorang pemimpin, maka hargailah orang yang mengikuti anda dan mendukung anda. Perubahan perlu dipublikasikan.

Manajemen perubahan:

1. Kesalahan-kesalahan sering terjadi dalam manajemen perubahan
2. 8 langkah proses dalam memimpin perubahan (John P. Kotter).

Perubahan tidak bisa dihindari; “segala sesuatu pasti berubah, tidak ada yang tetap tanpa perubahan” (Buddha)

*Change is inevitable: “everything changes, nothing remains without change” (Buddha).*

Kebutuhan akan perubahan ditentukan oleh:

- kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat
- globalisasi ekonomi
- perkembangan teknis yang cepat
- meningkatkan kompetisi
- perubahan pemerintahan (yaitu system kapitalis yang meningkat).

Akan tetapi penelitian menunjukkan bahwa 70% usaha perubahan dalam organisasi selalu gagal. (John Kotter).

8 langkah dalam manajemen perubahan:

(catatan: kedelapan langkah berikut mencoba menyederhanakan kenyataan. Karena itu jangan menganggap kedelapan langkah sebagai

suatu kebenaran melainkan sebagai alat bantu untuk menentukan apa yang terbaik buat anda).

#### Kesalahan 1: kepuasan diri sendiri

- terlalu banyak kesuksesan yang telah dicapai dimasa lalu
- tidak pernah mengalami krisis yang sesungguhnya
- standard kinerja yang rendah
- umpan balik yang kurang memadai dari sumberdaya luar.

#### Kesalahan 2: kekrangan koalisi yang kuat

- anda tidak mungkin memimpin diri sendiri atau hanya beberapa orang
- anda akan bekerja keras

#### Sollusi 2: menciptakan koalisi yang membimbing

1. sebuah koalisi harus merupakan gabungan dari beberapa elemen yang berbeda
2. terdiri dari para anggota yang mempunyai power, dan pada posisi yang berpengaruh
3. kopetensi yang akurat
4. kredibilitas
5. kepemimpinan

Faktor-faktor yang harus dihindari:

- ego yang terlalu besar
- pembuat masalah
- orang-orang yang enggan berubah

#### Kesalahan 3: kekurangan visi yang jelas

Tanpa visi:

- tidak akan mungkin memberikan pengarahan dan menginspirasi banyak orang
- keputusan yang sangat kecil dapat membawa perdebatan yang panjang.

#### Solusi 3: mengembangkan visi perubahan

- visi perubahan akan bagus apabila dapat dijelaskan dalam waktu 5 menit dan dalam 3 – 5 kalimat.
- Mampu menyederhanakan ratusan halaman yang memuat rencana detil

- Memotivasi orang
- Memberikan bimbingan untuk mengkoordinasikan aktifitas
- Memberikan gambaran masa yang akan datang
- Dan alasan mengapa orang harus berjuang mencapai tujuan tersebut dalam jangka panjang.

Kesalahan 4: Kurangnya komunikasi

- Orang perlu diyakinkan bahwa perubahan itu bersifat (1) menarik; (2) mungkin untuk dilakukan
- Para manajer seringkali berasumsi bahwa mereka sudah menyampaikan dalam pidato mereka

Solusi 4: mengkomunikasikan visi untuk orang lain (buy-in):

Anda harus mengulang visi anda berkali-kali agar mudah diingat orang

Kesalahan 5: memberi peluang datangnya hambatan

Solusi 5: pemberdayaan aksi yang luas

Buanglah hambatan yang dapat menghalangi penerapan visi:

- Struktur organisasi harus sejalan dengan visi: misalnya, tidak mungkin merespon dengan cepat semua kebutuhan pelanggan jika hirarki pertama dari 10 langkah harus diikuti
- Pelatihan akan kompetensi baru diperlukan (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku)
- System yang diciptakan harus sejalan dengan visi: misalnya, pengangkatan sumberdaya manusia, penghargaan kerja, dan lain-lain
- Mengatasi manajer yang bermasalah.

Kesalahan 6: tidak pernah merayakan keberhasilan

Solusi 6: menciptakan kemenangan yang dicapai jangka pendek

Kesalahan 7: merayakan terlalu cepat

Sollusi 7: jangan pernah membiarkan terlalu berlebihan

### Kesalahan 8: perubahan tidak pernah dijadikan budaya

Perubahan yang sesungguhnya = apabila orang mulai mengatakan, beginilah cara kami melakukannya disini

### Solusi 8: memasukkan perubahan kedalam budaya hidup

Budaya = nilai-nilai dan norma-norma umum yang menggarisbawahi pola hidup masyarakat secara bersama

## **HARI 7: JUMAT 20 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 5**

### **Location: Main Building OB-04**

Kegiatan training sesi pagi diawali dengan presentasi tentang Action Plan yang telah didiskusikan dalam kelompok pada hari Rabu sebelumnya. Para peserta yang sudah dibagi dalam kelompok dan dengan topik pilihan masing-masing diminta untuk mempresentasikan hasil diskusinya. Untuk ini, saya sebagai perwakilan kelompok memaparkan hasil diskusi kami dengan topik pilihan: Facility.

Didalam presentasi saya menyampaikan bahwa sebagai akibat dan resiko dari proses transformasi universitas adalah timbulnya masalah tentang kekuarangan anggaran, sumber daya manusia serta sarana dan prasaran pendukung pendidikan. Untuk itu perlu disusun tentang rencana aksi yang akan dikembangkan dalam mengantisipasi dan mengatasi masalah tersebut. Dengan menggunakan table untuk latihan dalam mengidentifikasi rencana-rencana aksi yang akan dikembangkan, siapa yang akan melakukan, apa sumber daya yang tersedia, sumber daya yang dibutuhkan, individu dan sumber daya pendukung, sumber daya dan individu yang menjadi penghambat, serta kepada siapa tujuan sasaran komunikasi.



***Change Leadership - Academic, Transactional and Transformational Leadership*** oleh Christine Telkeen.

Secara teoretis ada beberapa macam jenis kepemimpinan:

- *Laissez faire*
- Karismatik
- Situasional
- Terdistribusi.

Yang membedakan dari ketiga macam jenis kepemimpinan tersebut adalah konteksnya.

Pada hakekatnya tidak ada kepemimpinan yang buruk, yang ada kepemimpinan yang kurang efektif.

Pendekatan model kepemimpinan dalam control publik adalah yang mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- Tidak hirarki, kurang control dari luar
- Perilaku baru dalam pendekatan kepemimpinan
- Bersifat entrepreneurship daripada semata-mata kepemimpinan.

Mencari pendekatan baru dalam kepemimpinan:

- Keseimbangan antara konteks
- Kekuatan

Kepemimpinan akademik merupakan kemampuan untuk mengorganisir, mengatur, dan memimpin para peneliti dan kelompok peneliti secara konsekuen yang mengarahkan kepada berbagai tugas yang beragam dengan keterampilan manajerial dan juga karakter akademik.

Under increased scrutiny:

- Akuntabilitas, finansial berarti lebih ketat dan bertingkat
- Dualitas:
  - Lebih banyak menggunakan peralatan, akan tetapi juga lebih kompleks dan melelahkan
  - Kualitas yang terukur daripada terbatas.
  - Tidak melakukan pengadilan-pengadilan kepada para pelaku akademik dan karya-karyanya.

Tema besar:

- Keseimbangan yang berubah antara manajerialisme dan kepemimpinan (pengawasan atas-bawah, kekuasaan yang lebih tersentralisasi)
- Ambivalensi dalam manajerialisme
- Peralihan keseimbangan antara kepemimpinan dan manajerialisme

Rekomendasi:

- Kedua keterampilan tersebut sama pentingnya yang dapat menjadikan kepemimpinan akademik menduduki posisi yang penuh tantangan
- Sayangnya hanya sedikit orang yang mampu menggabungkan keduanya
- Lebih banyak manajemen profesional

### ***Transactional vs transformational leadership***

- Memelihara status quo, menghargai usaha dan komitmen, focus pada tugas, harapan yang jelas
- Merubah status quo, memobilisasi, motivasi staff, responsive terhadap lingkungan.

Manakah yang paling baik untuk diterapkan dalam kepemimpinan akademik, dan mengapa?

Proses transformasi itu berat, sulit dan penuh perjuangan lebih daripada apa yang pernah dilakukan sebelumnya. Akan tetapi seorang pemimpin akademik dalam proses transformasi harus memiliki keinginan untuk mengambil resiko,

membuat kesalahan, terlihat bodoh. Tetapi ia harus melihat sesuatu peluang yang baru. Ia harus mampu merealisasikan potensi sumber daya manusia; mengembangkannya untuk kepentingan hari ini dan lusa. Mengembangkan manusia ke puncak potensinya. Singkatnya: kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia dan merealisasikan potensi mereka.



## **HARI 8: SABTU 21 NOPEMBER 2015, KEGIATAN TRAINING HARI 6**

**Location: Main Building 0B-04**

### ***Closing ceremony***

Rangkaian kegiatan training selama satu minggu ditutup dengan acara *closing ceremony* dengan kata sambutan dari program manager dari VU university, Marise van Amersfoort dan perwakilan dari Project Management Unit (PMU) Jakarta, Adib Abdushomad. Sesi tersebut diakhiri dengan pembagian sertifikat oleh Marise kepada masing-masing peserta.



### ***Cultural trip***

Setelah menyelesaikan sesi *closing ceremony* training kami bersepakat mengunjungi beberapa kota lain di Belanda dengan mengendarai kereta api. Kami memutuskan untuk berkunjung ke Leiden university sebagai universitas tertua di Belanda. Hanya saja karena hari Sabtu, kampus tutup kecuali untuk kegiatan aktifitas mahasiswa berupa exhibition dan performance. Pada kesempatan itu kami juga mengunjungi rumah Snouck Hurgronje.





## **HARI 9: MINGGU 22 NOPEMBER 2015, BERANGKAT PULANG KEMBALI KE INDONESIA**

Pada hari Minggu seluruh peserta bersiap untuk berangkat pulang kembali ke Indonesia. Check-out hotel pada pukul 11.00 dan semua peserta berkumpul di lobby hotel. Berhubung hingga hari terakhir kami menginap di Htel Serviced Apartment biaya akomodasi seluruh peserta belum ditransfer dari panitia di Jakarta, maka seluruh peserta dari masing-masing lembaga PIU diminta untuk mendahulukan uang pribadi masing-masing untuk menutupi biaya penginapan selama satu minggu tersebut.

Setelah menyelesaikan segala urusan administrasi hotel, seluruh peserta diantar ke bandara oleh 2 bus pada pukul 12.00.

Penerbangan dengan maskapai Garuda Indonesia seyogyanya berangkat pada pukul 15.45, akan tetapi karena alasan teknis penerbangan ditunda hingga 5 jam 45 menit. Baru pada pukul 21.45 kami boarding dan tinggal landas meninggalkan Belanda.

## **HARI 10: SENIN 23 NOPEMBER 2015, TIBA DI INDONESIA**

Penerbangan dari Amsterdam menuju Jakarta memakan waktu 13 jam 45 menit. Karena keterlambatan keberangkatan dari Amsterdam, kami tiba di Jakarta pukul 19.00 wib. Kami rombongan UIN Sumatera Utara melanjutkan lagi penerbangan ke Medan dan mengambil penerbangan terakhir pukul 20.00.

Kami tiba di Medan pukul 22.30 wib setelah terbang selama 1 jam 50 menit dari Jakarta.

## **BAB III PENUTUP**

### ***Lesson Learned dari Kegiatan Training***

Seperti yang telah disampaikan dalam Kata Pengantar, bahwa training ini memberikan kontribusi bukan hanya pada wawasan akademik semata, melainkan juga pengalaman budaya, nilai-nilai hidup serta system kehidupan masyarakat Belanda yang dapat dijadikan pelajaran dan berkesan bagi saya sebagai salah seorang peserta training. Diantaranya adalah:

1. Sistem transportasi yang sangat tertib, aman dan nyaman. Seperti halnya di Negara maju pada umumnya, system transportasi di Amsterdam sangat tertib, teratur, dan mudah digunakan oleh masyarakat dari berbagai kalangan. Dengan menggunakan sistem kartu sebagai alat pembayaran utama dan dilengkapi mesin *charging* pada saat akan menaiki dan turun dari kendaraan, masyarakat merasa aman. Kartu yang digunakan sebagai alat pembayaran tersebut dapat dibeli di beberapa tempat atau hotel dengan harga minimum 5 euro. Apabila nilai uang yang ada didalam kartu tersebut habis maka kartu dapat diisi ulang (*top-up*) di mesin-mesin isi ulang yang terdapat di terminal-terminal. *Top-up* dapat dilakukan dengan cash maupun menggunakan kartu kredit.

Ada banyak moda transportasi umum yang biasa digunakan oleh masyarakat, diantaranya adalah train (kereta api) yang digunakan untuk melakukan perjalanan jauh antar kota, tram yang digunakan untuk transportasi dalam kota dan bus. Kondisi kendaraan yang bersih dan bebas rokok serta bebas debu dan asap kendaraan sebagai akibat emulsi kendaraan membuat penumpang merasa nyaman menggunakan angkutan umum. Kondisi masyarakat yang tertib, disiplin dan saling menghargai privasi orang lain juga menciptakan rasa aman. Sayangnya, biaya transportasi di Belanda terhitung mahal bila dibandingkan dengan transportasi di Indonesia. Sebab untuk satu kali perjalanan saja penumpang dikenakan tariff sebesar 1 euro atau sama dengan Rp. 14,500,-

2. Budaya bersih. Masyarakat sangat disiplin dan tertib membuang sampah pada tempatnya sehingga tercipta lingkungan bersih dimana-mana termasuk di toilet umum.
3. Budaya masyarakat yang gemar membaca di berbagai kesempatan dan tempat menunjukkan bahwa masyarakat sangat mencintai ilmu pengetahuan dan menghargai buku. Masyarakat dapat belajar banyak dari buku tentang kehidupan.
4. Budaya akademik kampus tercermin dalam aktifitas mahasiswa bukan hanya didalam ruang belajar, melainkan juga di kantin, ruang-ruang diskusi,

### ***Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan Training***

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan pelajaran untuk masa yang akan datang dalam pengelolaan dan pelaksanaan training ini, diantaranya adalah:

1. Panitia:
  - a. Orientasi logistik penggunaan sarana dan prasarana yang tersedia di hotel serta tata tertib dan ketentuan hotel seyogyanya disosialisasikan kepada seluruh peserta. Hal ini dapat dilakukan pada hari pertama tiba di hotel dalam bentuk briefing, Minggu 15 Nopember 2015;
  - b. Orientasi pelaksanaan training kepada para peserta seyogyanya disampaikan sebelum hari pertama kegiatan training dimulai di kelas. Hal ini meliputi tata tertib dan disiplin didalam kelas, manner, serta etika berkomunikasi dan bersosialisasi, sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman dan atau hal-hal yang tidak diinginkan dan menyalahi budaya mereka;
  - c. Administrasi keuangan dan anggaran training seyogyanya sudah disiapkan sebelum training dimulai. Hal ini terutama menyangkut administrasi tuition fee dan pembayaran akomodasi hotel. Seyogyanya PMU dapat mencari strategi alternative untuk menyediakan anggaran didepan untuk keseluruhan komponen biaya training luar negeri yang mencakup: tuition fee, akomodasi,

serta uang saku peserta. Kegiatan training, khususnya training luar negeri, membutuhkan perencanaan yang matang jauh hari sebelum pelaksanaan kegiatan. Untuk itu anggaran yang menyangkut keperluan training seharusnya sudah disediakan untuk menghindari pemanfaatan biaya pribadi individu peserta. Sebab tidak semua peserta memiliki persiapan anggaran yang besar untuk menutupi biaya hotel kecuali keperluan pribadi.

2. Materi:

Untuk materi yang disajikan dalam training ini pada umumnya sangat relevan dengan tema *Transformational Leadership*. Namun demikian, ada beberapa konten materi yang sangat teoritis dan kurang menyentuh pada pengalaman praktis proses transformasi dan kepemimpinan seperti topik: *leadership: academic, transactional dan transformational leadership, university-business collaboration* yang menampilkan hasil penelitian semata-mata.

3. Peserta:

Tidak semua peserta dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan training disebabkan oleh keterbatasan bahasa. Disamping itu sikap dan perilaku beberapa peserta yang menunjukkan ketidak-seriusan didalam kelas cukup mengganggu nara sumber dalam menyampaikan materi dan dapat diartikan sebagai bentuk kurangnya penghargaan kepada orang lain.

### ***Saran dan Rekomendasi***

Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program serupa untuk masa yang akan datang, maka beberapa saran dan rekomendasi yang dapat saya usulkan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan administrasi anggaran yang lebih matang dan pasti sebelum kegiatan training dimulai. Untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan berbagai macam strategi perlu dikembangkan.
2. Adanya sesi pre-departure training kepada para peserta sebelum training dimulai yang menjelaskan tentang segala ketentuan dan tata tertib yang

berlaku baik dalam lingkungan social maupun akademik. Demikian juga mengenai ketentuan-ketentuan dalam penggunaan sarana akomodasi yang telah disediakan di apartemen, sarana transportasi. Sesi ini cukup penting mengingat adanya perbedaan budaya dan system di luar negeri dan tidak semua peserta mempunyai latar pengalaman berkunjung dan atau hidup di luar negeri.

3. Training dengan tema ***Transformational Leadership*** ini seharusnya juga menyentuh topik-topik pada level praktis. Beberapa topik materi yang selayaknya juga dimasukkan dalam training ini diantaranya adalah:
  - a. Perubahan kurikulum dan system pendidikan sebagai akibat dari proses transformasi lembaga universitas;
  - b. Peningkatan aktifitas riset dan publikasi ilmiah pada tingkat internasional;
  - c. Implementasi teknologi dalam sistem manajemen kampus dan sistem pembelajaran;
  - d. Peningkatan mutu sarana dan prasarana pendukung pendidikan di universitas.

## LAMPIRAN