

## **LEADERSHIP & ENTREPRENEURSHIP DALAM PENDIDIKAN : PERSPEKTIF UPBJJ UT DENPASAR DALAM PEMERATAAN AKSES PENDIDIKAN GURU SD**

**Andayani**

Universitas Terbuka, DKI Jakarta

Email: pradiptaramadan@gmail.com

**Abstract:** *Since Universitas Terbuka (UT) has established as open and distance education institution, the structure of UT's organization gave the opportunity to primary teachers who lived far from the city to get the access of higher education. One of UT's Regional Centers (UPBJJ-UT) in Denpasar had a problem because the number of students had decreased sharply. However, the change of leadership style, can increase significantly the access of primary teachers in those areas. Recently, UPBJJ-UT Denpasar has succeeded in developing organization culture; therefore, it can gain the organization effectiveness. This paper will describe in descriptive narrative how UPBJJ-UT Denpasar the primary teachers in accessing higher education successfully. Integrative leadership in combining between managerial and marketing function, can bring UPBJJ-UT Denpasar to be effective organization. The purpose of this paper is to share the experience of UPBJJ-UT Denpasar in growing leadership and entrepreneurship values, so that other open and distance education institutions that have the same problem, can learn and implement the solution*

**Keywords:** *Organization's Structure, Organization Culture, Leadership and Entrepreneurship in UPBJJ-UT Denpasar.*

**Abstrak** Pemilihan struktur dan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan didirikannya sebuah Institusi seperti halnya Universitas Terbuka (UT) sebagai Perguruan Tinggi yang menerapkan Sistem Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (SPTJJ) menjangkau para guru SD hingga yang berada jauh dari perkotaan untuk mendapatkan akses pendidikan tinggi. Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Denpasar merupakan subunit UT yang mempunyai budaya organisasi baik sehingga dapat mencapai kinerja organisasi yang efektif. Secara naratif deskriptif, dalam tulisan ini dijelaskan bagaimana kepemimpinan integratif antara fungsi manajerial dan marketing dilaksanakan di UPBJJ-UT Denpasar, sehingga cukup berhasil dalam meningkatkan akses pendidikan tinggi para guru SD yang sebelumnya pernah mengalami penurunan drastis. Tujuan penulisan ini agar praktek kepemimpinan di UPBJJ-UT Denpasar dapat dijadikan bahan reflektif bagi organisasi Perguruan Tinggi yang memiliki masalah penurunan mahasiswa.

**Kata kunci:** Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kewirausahaan di UPBJJ-UT Denpasar

## PENDAHULUAN

Diskusi mengenai siapa yang ada di balik kesuksesan atau nama besar dari sebuah organisasi, apakah itu perusahaan, institusi atau lembaga pendidikan, yayasan, bahkan sebuah negara selalu merujuk kepada sosok seseorang atau sekelompok orang yang memimpin organisasi tersebut. Pandangan umum menyatakan bahwa pendidikan dan atau pelatihan yang dimiliki seorang pemimpin adalah faktor utama kunci dari kesuksesan dalam memimpin organisasi. Mencermati pendidikan dan pelatihan yang dimiliki para pemimpin perusahaan atau institusi, atau yayasan, atau negara yang termashyur, nampak memang ada benarnya demikian. Namun, selain pendidikan dan pelatihan ada sejumlah faktor lain yang juga menjadikan seorang pemimpin dapat berkinerja sempurna. Aspek karakter pemimpin juga merupakan hal penting dan merupakan konsideran dalam kesuksesan organisasi. Karakter bukanlah sesuatu yang diperoleh semata melalui “learning by studying” tetapi wajib disertai dengan “learning by doing” (Coleman, Gulati, dan Segovis, 2012). Artinya, karakter memang bisa dibangun melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat, tetapi harus disertai pembiasaan dan modelling dengan proses yang lama bertahun-tahun dan konsisten. Keahlian, kecekatan, kecepatan seorang pemimpin dalam bertindak tidak bisa semata didapat melalui pengetahuan dan teori di kelas tetapi harus diasah dengan pengalaman merasakan dan bertindak langsung menghadapi berbagai situasi dan kasus organisasi.

Selanjutnya, dalam abad 21 yang disebut sebagai abad informasi, seluruh penemuan dan pembaruan yang terjadi di belahan dunia manapun dapat dengan

cepat menjadi berita dan menyebar karena bantuan teknologi. Penemuan dan pembaharuan di bidang sarana teknologi informasi terus berlangsung. televisi, radio, telepon cellular, internet, merupakan piranti yang membantu manusia termasuk pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Terkait dengan hal tersebut, karakter seorang pemimpin di abad 21 juga seyogyanya makin *sophisticated* karena memang dibutuhkan. Seperti yang diutarakan oleh Delong, et.al., (2007) bahwa pemimpin abad 21 tidak saja harus mampu menjaga organisasinya tetap stabil, tetapi juga harus kreatif dan inovatif bisa membawa organisasinya mempunyai nilai jual tinggi di mata masyarakat. Dengan kata lain, jiwa kewirausahaan juga harus dimiliki seorang pemimpin, sehingga organisasi dapat bergerak dinamis dan membantu meningkatkan gerak kehidupan ekonomi yang ujungnya diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan.

Terkait dengan aspek pendidikan tinggi, menurut pakar ekonomi awal seperti Heinrich Von Thunen dan Alfred Marshall bahwa pendidikan mempunyai peranan dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia sebagai investasi (Cohn & Geske, 2004). Makin tinggi pendidikan seseorang maka kecenderungan makin sejahtera hidupnya. Pendidikan menjadikan sumber daya manusia lebih bisa cepat mengerti dan siap akan menghadapi perubahan. Pendidikan diartikan secara luas merupakan suatu proses pembelajaran yang dapat dilakukan dimana saja. Malahan era digitalisasi yang sekarang melanda dunia adalah merupakan implikasi dari pendidikan sehingga merubah paradigma manusia. Kesadaran akan dampak pendidikan yang dapat meningkatkan daya saing ekonomi negara, maka pendidik atau guru merupakan orang yang paling depan dalam memberikan

pengaruhnya kepada corak dan warna SDM sebuah negara. Oleh karena itu, guru sangat perlu selalu melakukan peningkatan diri melalui pendidikan dan pelatihan berkesinambungan. Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 mengatur persyaratan pendidikan minimum yang harus dimiliki seseorang berprofesi guru yaitu sarjana. Dengan keserjanaannya, diharapkan guru mampu membawa peserta didik menjadi modal investasi bagi negara. Peserta didik di usia SD merupakan cikal bakal generasi emas yang potensial untuk dibentuk menjadi Sumber Daya Manusia yang punya nilai daya saing dengan bangsa lain. Oleh karena itu, guru sebagai manajer di kelas yang tugas utamanya mengelola sekelompok peserta didik dengan rentang usia tertentu sangat perlu disiapkan sebagai manajer yang mampu mendorong peserta didik tidak saja menjadi pemimpin masa depan tetapi juga menjadi *entrepreneur* mandiri, dan hal ini tidak bisa lain haruslah dari seorang guru yang *entrepreneur* pula.

Namun faktanya di Indonesia, jumlah guru SD yang terbanyak dibanding guru jenjang SMP dan SMA yang mempunyai ijazah Sarjana dan magister baru mencapai 366.420.000 dari jumlah keseluruhan guru SD yaitu 1.487.126.000 (Depdikbud, 2013) Dilihat dari sisi kualifikasi pendidikan minimum saja, masih banyak guru SD yang perlu di *up grade*. Banyak Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang memberikan layanan peningkatan kualifikasi guru SD baik negeri dan swasta. Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud), jumlah LPTK yang menyelenggarakan Program S1 Pendidikan Guru SD dalam jabatan ada

34, salah satunya adalah Universitas Terbuka.

Universitas Terbuka (UT) yang berfungsi sebagai LPTK yang membantu Pemerintah dalam meningkatkan kualifikasi pendidikan guru SD ke jenjang S1, merupakan Perguruan Tinggi Negeri ke 45 yang didirikan Pemerintah pada tahun 1984. Sejak terbentuknya hingga saat ini, sistem yang digunakan UT adalah dengan sistem Terbuka dan Jarak Jauh (SBJJ). Tujuan Pemerintah diawal dibukanya UT untuk memberikan akses pemerataan pendidikan tinggi kepada masyarakat luas hingga ke daerah-daerah yang jauh dari kota Propinsi yang tidak memiliki Perguruan Tinggi, dan sistem yang dapat melayani masyarakat secara massal dan luas adalah dengan SBJJ. Sebagai sebuah organisasi, struktur UT dibentuk agar dapat melayani masyarakat yang tinggal jauh dari daerah perkotaan, sehingga ada unit vital yang secara langsung berfungsi untuk melayani mahasiswa dari berbagai kota yang tidak atau belum memiliki Perguruan Tinggi.

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) merupakan bagian yang penting dan penggerak dari UT sebagai organisasi besar. Ibarat sebuah industri pabrik, UPBJJ-UT merupakan motor produksi yang mengemas mahasiswa menjadi keluaran yang diharapkan. Agar semua keluarannya yang tersebar hampir dari seluruh kota yang ada di Indonesia dapat terukur kualitas secara merata, dibutuhkan sebuah standard yang dapat menjamin kualitas lulusannya. Oleh karena itu, ada pembagian tugas pokok yang mendasar dari UT Pusat sebagai induk organisasi dan 39 UPBJJ-UT sebagai sub organisasi. Secara garis besar, UT Pusat bertugas untuk merancang standard mulai dari sosialisasi, perekrutan, registrasi

hingga sertifikasi mahasiswa, sedangkan UPBJJ-UT menjalankan standard yang sudah dikembangkan UT Pusat. Desain organisasi UT seperti itu sepertinya lebih dekat namun tidak sepenuhnya sama dengan desain tradisional yang menurut Stephen P. Robbins sebagai struktur fungsional yang pembagian organisasinya terbagi berdasarkan fungsi masing-masing sub organisasi seperti unit yang mengurus keuangan, Sumber Daya Manusia, produk akademik, mahasiswa, kerjasama, dan lainnya (Yasin, 2012).

Lebih lanjut, struktur organisasi UT tidak seperti yang disampaikan oleh Cohen dan March dalam Handoyo (2006) bahwa organisasi perguruan tinggi adalah praktik manajemen tidak terstruktur dan kontrol yang longgar, serta kekuasaan dan kewenangan berpusat pada Departemen atau Fakultas. Sebagai organisasi, UT lebih mirip dengan sebuah pabrik pembuat mobil Toyota yang seluruh komponen mobil serta aspek pengerjaannya harus mempunyai standard yang sama. Sebagai organisasi yang melayani kebutuhan akan pendidikan tinggi, UT akan bisa terus ada dan berkembang dengan mahasiswa yang besar sehingga pembiayaan operasionalnya akan tercukupi. Oleh karena keunikannya, dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengendalikan pabrik penyedia layanan pendidikan tinggi yang bernama UT di era informasi ini. Lebih jauh lagi, merujuk pada pendapat Wong dan Davey (2007), bahwa tantangan utama manajemen dan kepemimpinan, terlebih di institusi pendidikan tinggi, adalah bagaimana mengembangkan orang-orang yang berbakat di dalam organisasi dengan menciptakan iklim kerja yang positif dan memberikan peluang untuk inovasi serta mengambil resiko untuk menghadapi ketidakpastian di masa mendatang, maka dalam kasus bagaimana UPBJJ-UT turut

berperan serta dalam meningkatkan pemerataan akses pendidikan khususnya bagi guru SD, merupakan sebuah dinamika perusahaan atau pabrik yang sangat menantang. Peran Pemimpin UPBJJ-UT sebagai subsistem atau suborganisasi dari UT memiliki fungsi vital karena menjaga UT tetap berdiri dan berkembang.

Dalam kaitan dengan menjalankan fungsinya sebagai motor dari peningkatan pemerataan akses pendidikan para guru SD khususnya, perlu digali bagaimana UPBJJ-UT menjalankan perannya sebagai suborganisasi. Pemaparan tentang peranan Pemimpin di UPBJJ-UT untuk tetap menyediakan layanan yang sempurna baik secara internal kepada UT Pusat dan juga kepada para mahasiswa sebagai pengguna produk pendidikannya sekaligus menyeimbangkan jumlah mahasiswa melalui jiwa kewirausahaan, dapat menjadi praktek reflektif agar UPBJJ-UT serta UT Pusat dapat terus maju dan menyempurnakan diri.

## **METODE**

Aspek Kepemimpinan yang diperluas dengan jiwa kewirausahaan yang ada di UPBJJ-UT sebagai suborganisasi vital di UT akan disampaikan melalui pendekatan deskriptif naratif. Sebagai contoh praktik proses kepemimpinan dalam suborganisasi yang sehat dan cukup berhasil adalah UPBJJ-UT Denpasar yang sukses dalam meningkatkan pemerataan akses pendidikan khususnya bagi guru SD pada Program S1 PGSD.

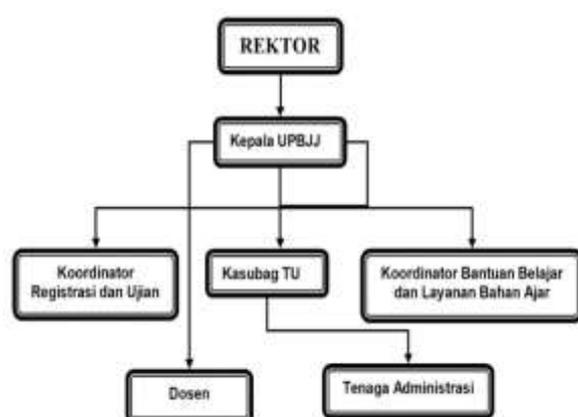
Sumber data yang dicantumkan berasal dari berbagai dokumentasi yang terkait dengan permasalahan yang diuraikan yaitu dari hasil penelitian, catatan hasil wawancara, dan laporan kegiatan. Analisa dilakukan secara interpretatif dengan mengkaitkan data

yang diperoleh dengan konsep mengenai *Leadership* dan *Enterpreunership*, yang kemudian akan disimpulkan.

## PEMBAHASAN

### UPBJJ-UT DENPASAR SEBAGAI SEBUAH SUBORGANISASI UT

Seperti yang sudah disinggung sedikit di atas, bahwa struktur organisasi di UT sedikit berbeda dari PT lainnya, namun secara mendasar dapat digolongkan dalam desain struktur fungsional (Yasin, 2012). Pada kenyataannya, UPBJJ-UT berjalan berdasarkan fungsinya sebagai ujung tombak UT secara keseluruhan mulai dari mencari mahasiswa hingga pelaksanaan ujian bahkan untuk sebagian tugas sertifikasi. Struktur suborganisasi UPBJJ-UT Denpasar seperti halnya ke 37 UPBJJ-UT sangat sederhana di balik fungsinya yang sangat menantang. Berikut ini struktur UPBJJ-UT.



**Gambar 1. Struktur Organisasi UPBJJ-UT**

Terlihat bahwa pimpinan UPBJJ-UT merupakan pimpinan tingkat menengah setelah Rektor yang mempunyai kewenangan terhadap seluruh UPBJJ-UT. Pola ini berlaku untuk ke 37 UPBJJ-UT. Terdapat pimpinan tingkat ke 3 setelah Kepala UPBJJ-UT yang disebut

Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar yang memimpin sekelompok dosen dan staf untuk secara operasional mengelola pelaksanaan proses pembelajaran serta pendistribusian bahan ajar atau modul hingga ke tangan mahasiswa. Selain itu, ada Koordinator Registrasi dan Ujian yang memimpin tugas rekrutmen dan layanan registrasi mahasiswa, serta persiapan penyelenggaraan ujian termasuk pengintegrasian nilai-nilai yang di dapat mahasiswa selama menempuh pembelajaran. Semua komponen yang ada di UPBJJ-UT didukung pula oleh tenaga administrasi di bawah Kasubag. Tata Usaha UPBJJ-UT.

Struktur UPBJJ-UT di atas merupakan desain organisasi yang diciptakan agar UT dapat fleksibel dalam mengikuti perubahan yang terjadi, sama seperti yang dikemukakan oleh Baker dalam Yasin (2012) bahwa faktor strategi, lingkungan, ukuran, usia organisasi, dan teknologi merupakan pertimbangan dalam menentukan desain organisasi. UT merupakan pabrik yang memproses pembentukan lulusan dan yang terbanyak adalah mahasiswa berasal dari profesi guru SD berkisar 300.000 orang yang tersebar hingga jauh bahkan dari kota Kabupaten, sehingga dibutuhkan desain yang sederhana dan efisien tetapi efektif untuk melakukan pekerjaannya yang besar.

Suborganisasi UPBJJ-UT Denpasar sudah ada bersamaan dengan berdirinya UT pada tahun 1984. Sebagai sebuah suborganisasi atau subsistem dari UT, UPBJJ-UT Denpasar termasuk dalam kategori sedang dipandang dari sisi jumlah mahasiswa (saat ini sekitar 10.000 orang). Yang menarik dengan jumlah staf relatif kecil hanya 30 orang, mampu mengelola jumlah mahasiswa yang cukup banyak.

Tentunya, hal ini tidak bisa terlepas dari kepemimpinan yang dijalankan di UPBJJ-UT Denpasar, karena sesungguhnya pernah pada tahun 2007, mahasiswa di wilayah UPBJJ-UT Denpasar turun drastis menjadi sekitar 6000 orang yang pada tahun-tahun sebelumnya bisa mencapai 20.000 orang. Hampir seluruh mahasiswa tersebut adalah guru-guru yang sedang meningkatkan kualifikasi pendidikan ke jenjang S1. Sementara wilayah kerja UPBJJ-UT Denpasar pada awalnya meliputi Kabupaten Badung, Kabupaten Bangli, Kabupaten Buleleng, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Jembrana, Kabupaten Karangasem, Kabupaten Klungkung, dan Kabupaten Tabanan.

sehingga tidak mengherankan mahasiswanya bisa mencapai 20.000 orang. Namun penurunan mahasiswa hingga menjadi 6000 pada tahun 2007 dapat menjadi pelajaran menarik, karena hal tersebut bukanlah semata karena faktor internal, walaupun bisa jadi karena kepemimpinan yang dijalankan di UPBJJ-UT Denpasar lamban dalam merespon keadaan, tetapi lebih pada faktor eksternal karena pengurangan wilayah kerja dengan dibukanya UPBJJ-UT Bima, maka otomatis seluruh wilayah Indonesia wilayah Tengah berpindah ke UPBJJ-UT Bima.

Terlepas dari itu semua, UPBJJ-UT Denpasar yang mampu mengelola dan semestinya memiliki kekuatan manajerial organisasi yang baik sehingga mahasiswa percaya untuk menempuh pendidikan di UT. Selain dari kepemimpinan tingkat 1 dari UT yang mewarnai gerak kerja UPBJJ-UT Denpasar, ternyata banyak pengaruh dari kepemimpinan UPBJJ-UT Denpasar sendiri yang membuat suborganisasi ini dinilai sehat dan baik dan mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000

bidang Pengembangan bahan Ajar dan Bahan Ujian UT, dan bidang Layanan Belajar Jarak Jauh.

### **BUDAYA KERJA UPBJJ-UT DENPASAR DALAM PEMERATAAN AKSES PENDIDIKAN GURU SD DI WILAYAH INDONESIA TENGAH**

Pada tahun 2009 yang semula mahasiswa UPBJJ-UT Denpasar menurun menjadi 6000 orang pada tahun 2007 oleh karena pemecahan wilayah kerjanya, menjadi meningkat drastis kembali secara berangsur-angsur hingga mencapai 10.000 orang. Hal ini bukanlah semata karena faktor kebijakan pemerintah yang mengharuskan guru-guru, khususnya guru SD harus S1, tetapi ada faktor internal UPBJJ-UT Denpasar yang bergerak hingga pelosok untuk mencari mahasiswa (fokus pada guru-guru SD untuk Program S1 PGSD). Kepemimpinan di UPBJJ-UT Denpasar yang pada awalnya fokus pada pembenahan internal para staf dengan membina mental serta kinerjanya agar bersemangat bekerja menjadi diperluas dengan juga secara aktif turun ke lapangan untuk sosialisasi bersama dengan mitra UT yaitu Dinas Pendidikan hingga tingkat Kecamatan. Seorang Pemimpin sebuah perusahaan masa depan adalah pemimpin yang mau menceburkan dirinya dalam urusan internal perusahaan seperti mengelola staf dan sumber daya yang ada dan sekaligus juga memikirkan dan melakukan proses marketing bagi perusahaannya.

Model kepemimpinan integratif yang mencakup 4 kegiatan utama pemimpin yaitu sebagai penentu arah dan tujuan perusahaan, memegang komitmen untuk menjalankan arah dan tujuan perusahaan, melaksanakan dengan konsisten komitmen, dan menjadikan dirinya sebagai model yang bisa diteladani,

semuanya merupakan kunci keberhasilan dan kemajuan perusahaan (DeLong, et.al, 2007). Ditambahkan pula oleh Coleman, et.al (2012) bahwa pemimpin masa depan adalah pemimpin yang dapat membangun dari bawah bersamaan dan dapat menyampaikan tujuan dan membagi nilai-nilai perusahaan dengan baik kepada masyarakat.

Sehubungan dengan membangun budaya organisasi, UPBJJ-UT Denpasar secara internal membangkitkan 30 staf yang ada agar masing-masing individu memiliki langkah dan persepsi yang sejalan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai satu tujuan yang sama. Anderson dan Anderson (2010) mengemukakan bahwa ada nilai, norma, prinsip, serta mitos dan sejarah organisasi yang terkandung dalam organisasi budaya (Yasin, 2012). Dengan menyampaikan secara jujur dan terbuka kemajuan, tantangan, kemungkinan rintangan, dan kunci keberhasilan UPBJJ-UT Denpasar, kinerja staf dibangkitkan dan dipacu agar dapat terbentuk budaya yang tangguh. Sosok Kepala UPBJJ-UT Denpasar yang berlatar belakang Magister Bisnis dan Pendidikan Ekonomi yang ditugasi Rektor untuk meningkatkan UPBJJ-UT Denpasar merupakan keputusan yang tepat pada masa itu (tahun 2009). Dari hasil wawancara yang dilakukan, dengan bekal pendidikannya, Kepala UPBJJ-UT Denpasar memilah menjadi 2 aspek capaian yang menjadi fokus yaitu internal dan eksternal. Fokus internal meliputi wewenang memimpin diantara para staf, proses mengelola, pemanfaatan sumber daya, perencanaan strategis, penggunaan sarana IT, evaluasi bisnis. Dari aspek eksternal, fokus Kepala UPBJJ-UT Denpasar memperhatikan aspek kepuasan pelanggan, jaminan kualitas, jaringan kerjasama dan

pemeliharaan hubungan dengan mitra (Darojat, 2014). Mencermati seluruh fokus yang dijadikan acuan oleh Kepala UPBJJ-UT Denpasar periode 5 tersebut, nampaknya hampir serupa dengan *Umbrella Model* oleh Pearson Education dalam mengukur efektivitas organisasi (Yasin, 2012).

Terkait dengan perencanaan strategis yang telah dilakukan UPBJJ-UT Denpasar pada masa Kepala UPBJJ-UT Denpasar ke 5 memimpin, disadari bahwa hal ini perlu dilakukan untuk mengevaluasi dan mereview secara keseluruhan kinerja UPBJJ-UT Denpasar, agar dapat ditentukan *starting point* yang baru berdasarkan tujuan dan target yang ditetapkan UPBJJ-UT Denpasar terutama dalam hal memperluas jaringan kerjasama dan meningkatkan angka partisipasi guru-guru SD dalam memperoleh akses pendidikan S1 melalui Program S1 PGSD (Darojat, 2014). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Latchem dan Jung (2010) bahwa dalam kepemimpinan institusi pendidikan tinggi jarak jauh, perencanaan strategis dibutuhkan karena institusi sudah tumbuh dengan cepat, mengalami perubahan bisa ke arah yang tidak pasti atau terputus sama sekali, sehingga perencanaan strategis diperlukan untuk menetapkan tujuan dan strategi yang baru. Hal ini juga dibutuhkan agar institusi dapat menjadi lebih kompetitif, transformatif, dan unik.

#### **GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN DI UPBJJ-UT DENPASAR DALAM MENINGKATKAN PEMERATAAN AKSES PENDIDIKAN TINGGI BAGI GURU SD DI WILAYAH INDONESIA TENGAH**

Seperti halnya di 37 UPBJJ-UT lainnya, UPBJJ-UT Denpasar yang

mempunyai fungsi utama sebagai motor pelaksana layanan pendidikan tinggi jarak jauh khusus bagi guru-guru SD melalui Program S1 PGSD mempunyai fungsi administratif yang kental yang meliputi:

1. Tahap persiapan, yang meliputi sosialisasi dan rekrutmen mahasiswa, pembentukan kelompok belajar, rekrutmen dan pelatihan tutor, pendistribusian bahan ajar hingga ke tangan para guru yang menjadi mahasiswa S1 PGSD, koordinasi dengan mitra yaitu Dinas Pendidikan hingga tingkat Kecamatan dan Kepala Sekolah tempat tutorial
2. Tahap pembelajaran, yang meliputi monitoring secara berkala dalam rentang 8 minggu kegiatan tutorial tatap muka termasuk praktek dan praktikum
3. Tahap evaluasi, yang meliputi persiapan Ujian Akhir Semester mahasiswa, mencari tempat ujian yang mungkin digunakan dan tidak jauh dari kelompok mahasiswa berada, memasukkan nilai tutorial tatap muka/praktek/praktikum ke dalam aplikasi nilai keseluruhan mahasiswa, dan juga penyiapan sertifikasi/ijasah.

Seorang Pemimpin dalam organisasi atau Perguruan Tinggi Jarak Jauh seperti di UT pada tingkat manapun termasuk Pimpinan UPBJJ-UT Denpasar harus memiliki kompetensi minimal dalam mengetahui permasalahan, merancang arah dan tujuan ke depan, mengelola dan memimpin proses pencapaian tujuan, dan juga harus seorang yang memiliki pandangan jauh ke depan mengenai pendidikan jarak jauh (Simonson, et.al., 2012). Merujuk pada kompetensi yang dikemukakan tersebut, nampaknya Kepala UPBJJ-UT Denpasar paling tidak berusaha memiliki kompetensi tersebut, terbukti dengan meningkatnya jumlah mahasiswa yang berarti adanya kepercayaan dari guru-guru SD untuk

mengikuti pendidikan S1 PGSD melalui UPBJJ-UT Denpasar.

Pemimpin di abad 21 bukanlah sosok yang biasa-biasa saja, tetapi juga dituntut sebagai sosok yang memiliki jiwa wirausaha yang kuat agar dapat menggerakkan dinamika perekonomian dan berujung pada kesejahteraan bersama. Ciri-Ciri Pemimpin yang berjiwa wirausaha menurut Forest, et.al (2007) bahwa terdapat 5 hal yang perlu diperhatikan agar tumbuh jiwa kewirausahaan terutama dalam ruang lingkup perguruan tinggi, yaitu penguatan arah kepemimpinan, integrasi budaya kewirausahaan, perluasan sumber pembiayaan, perluasan pembangunan aspek pendukung, dan stimulasi terhadap pendidikan. Sedangkan Barringer dan Ireland (2012) menguraikan ciri-ciri pemimpin yang memiliki jiwa kewirausahaan yang meliputi adanya semangat dan keinginan untuk berwirausaha, mempunyai fokus pada produk yang dihasilkan demi kepuasan pelanggan, bertindak cerdas, dan mempunyai kegigihan. Ditambahkan pula oleh Ahmed, Ali, dan Ramzan (2014) yang didasarkan atas studinya bahwa peningkatan jiwa kewirausahaan pada seseorang karena adanya contoh dari pemimpin yang menjalankan organisasi dengan jiwa kewirausahaan.

Dalam kaitannya dengan sosok Kepala UPBJJ-UT Denpasar yang dapat menaikkan jumlah partisipasi guru SD dalam akses pendidikan melalui Program S1 PGSD, dikatakan bahwa pada tahun 2009 yang dilakukan untuk pembenahan meliputi upaya internal dengan terjun langsung dengan ikut serta melakukan kegiatan sosialisasi hingga tingkat kecamatan untuk menarik minat guru-guru SD agar mau melanjutkan studi di

Program S1 PGSD. Melakukan pendekatan secara *door to door* kepada Kepala Dinas mulai tingkat Kabupaten hingga Kecamatan dan meyakinkan bahwa sistem belajar di UT adalah solusi bagi guru-guru SD yang harus meningkatkan kualifikasi pendidikan tanpa harus meninggalkan pekerjaan yang juga berarti tidak kehilangan pendapatan apabila pergi sekolah. Seperti yang disarankan oleh wakke, dkk (2010) dalam studinya bahwa seorang pemimpin harus dapat menularkan tingkat ketangguhannya kepada para staf dengan mengajak melakukan refleksi tentang apa yang dapat dilakukan serta pendampingan juga merupakan mekanisme yang penting yang harus ada dari seorang pemimpin yang mempunyai jiwa wirausaha. Hal ini dibutuhkan agar organisasi berjalan dengan sehat.

Menumbuhkan budaya mandiri di kalangan mahasiswa dengan mengajak dan mendorong mahasiswa menyebarkan budaya belajar mandiri yang juga sesungguhnya merupakan ciri dari seorang wirausahawan. Aktivitas yang dilakukan UPBJJ-UT Denpasar dengan kepemimpinan seperti tersebut dapat dikategorikan bersifat *enterpreunerial* seperti yang digambarkan oleh Sarasvathy (hal.3, 2001).

*“An example of effectual reasoning would involve a chef who is not given a menu in advance, and is escorted to a strange kitchen where he or she has to explore the cupboards for unspecified ingredients and cook a meal with them. While both causal and effectual reasoning call for domain-specific skills and training, effectual reasoning demands something more – imagination, spontaneity, risk-taking, and salesmanship”.* Kepala UPBJJ-UT Denpasar pada tahun 2009 tersebut juga

selalu secara berkala melakukan Rapat Koordinasi 6 bulanan untuk melakukan evaluasi dan merubah langkah-langkah kerja apabila dirasa belum mencapai target dan tujuan. Selain itu dari sisi pengelolaan keuangan, disusun sebuah pembukuan akuntansi sederhana yang bisa dibaca dengan cepat tetapi memiliki tingkat keakuratan yang tinggi. Seluruh kegiatan tersebut diarahkan untuk meningkatkan capaian yang tinggi terutama dalam rangka meningkatkan jumlah akses guru SD untuk memperoleh pendidikan S1 PGSD.

## KESIMPULAN

Saat ini masih banyak guru SD yang belum berlatar belakang pendidikan Sarjana padahal Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 mensyaratkan profesi guru harus memiliki gelar kesarjanaan. Ketidakmerataan akses pendidikan tinggi terutama yang dialami oleh guru-guru SD karena banyak faktor yaitu salah satunya adalah jumlah guru SD yang besar sedangkan LPTK penyedia layanan S1 Program PGSD yang relevan dengan profesi guru terbatas dan terkonsentrasi di kota-kota. Sehingga UT sebagai Perguruan Tinggi yang didesain dengan sistem Jarak Jauh dapat dijadikan alternatif bagi guru-guru yang tidak bisa meninggalkan pekerjaan mereka.

Secara organisasi UT mempunyai struktur yang memungkinkan guru-guru SD dapat menempuh studi meski mereka tinggal jauh dari daerah perkotaan. UPBJJ-UT merupakan salah satu unit di UT yang sangat vital karena berperan sebagai motor penggerak proses layanan pendidikan bagi guru-guru SD yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satunya adalah UPBJJ-UT Denpasar yang merupakan satu dari 37 UPBJJ-UT yang memiliki pengalaman dalam meningkatkan jumlah akses guru-guru SD dalam Program S1 PGSD.

Pada intinya, melalui kepemimpinan Kepala UPBJJ-UT Denpasar ke 5 yang memang berlatar belakang Magister Bisnis dan Pendidikan Ekonomi serta mempunyai jiwa kewirausahaan yang tinggi dapat membawa UPBJJ-UT Denpasar yang pada awalnya memiliki mahasiswa mencapai 20.000 orang lalu mengalami penurunan drastis karena faktor eksternal (wilayah yang dipecah sehingga daerah kerja berkurang) yaitu menjadi 6000 orang, pada saat Kepala UPBJJ-UT Denpasar ke 5 dapat meningkatkan jumlah mahasiswa hingga mencapai 10.000 orang dan stabil hingga sekarang. Contoh kepemimpinan dan kewirausahaan dari sosok Kepala UPBJJ-UT Denpasar tersebut merupakan praktek dari konsep kepemimpinan dan kewirausahaan yang menampilkan karakteristik seperti minat yang serius, fokus pada produk dan masyarakat, pelaksanaan yang konsisten, tangguh dan tidak cepat menyerah. Di samping juga memiliki gaya kepemimpinan yang bertindak sebagai model teladan yang selain berpandangan untuk memelihara kepuasan guru-guru SD sebagai mahasiswa Program S1 PGSD, juga ke dalam dapat menampilkan sosok teladan yang diikuti oleh para staf di UPBJJ-UT Denpasar.

Dari pengalaman praktek kepemimpinan di UPBJJ-UT Denpasar di atas, bahwa sebuah organisasi yang maju dan tetap bertahan apabila dikelola oleh sosok dengan gaya kepemimpinan yang mau bekerja keras langsung turun ke lapangan sehingga mengenal benar permasalahan di organisasinya, serta memiliki jiwa kewirausahaan seperti yang telah diuraikan di atas dengan terbukti jumlah pelanggan (dalam hal ini guru-guru SD) yang cenderung tetap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Ishfaq, Ghulam Ali and Muhammad Ramzan (2014). Leader and organization: the impetus for individuals' entrepreneurial orientation and project success. In *Journal of Global Entrepreneurship Research*. A Springer Open access Journal. Ahmed et al. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2014, 2:1 <http://www.journal-jger.com/content/2/1/1>
- Barringer, Bruce R., dan R. Duane Ireland (2012). *Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures* (Fourth Ed.). Pearson Education, Inc., USA
- Cohn, Elchanan, dan Terry G. Geske (2004). *The Economics Of Education* (Third Ed). Thomson Learning Inc. South Western
- Coleman, John, Daniel Gulati, dan W. Oliver Segovia (2012). *Passion and Purpose*. Harvard Business Review Press. Boston
- Darojat, Ojat (2014). *Arah dan pengembangan UPBJJ-UT Denpasar pada tahun 2009*. Hasil wawancara. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Delong, Thomas J, John J. Gabarro, Robert J. Lees (2007). *When Professionals Have To Lead*. Harvard Business School Press. Boston
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (2013). *Menyiapkan Guru Masa Depan bagian 1*. Jakarta
- Forest, J. J.F & Altbach, P.G (ed). 2007. *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht: Springer.

- Handoyo, Seger. (2010). Pengukuran *servant leadership* sebagai alternatif kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi. Dalam Makara, Sosial Humaniora, Vol. 14, no. 2, hal. 130-140
- Latchem, Colin, dan Insung Jung (2010). *Distance and Blanded Learning in Asia*. Routledge. New York.
- Sarasvathy, Saras D. 2001. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* A paper for submission to Harvard Business Review. University of Washington
- Simonson, Michael, et.al. (2012). *Teaching and Learning at a Distance (Fifth Ed.)*. Pearson. Boston
- Universitas Terbuka. 2010. *Laporan Kerja Tahunan Rektor 2010*.
- Wakkee, Ingrid, Tom Elfring & Sylvia Monaghan. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship Management Journal* (2010) 6:1–21. DOI 10.1007/s11365-008-0078-z. Springer Open Access.
- Wong, P.T., & Davey, D. (2007). *Best practice in servant leadership*. Diunduh 10 Juni 2014 dari [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/wong-davey.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/wong-davey.pdf).
- Yasin, Mahmuddin. 2012. *Membangun Organisasi Berbudaya: Studi BUMN*. Expose. Jakarta.
- Zuhairi, Amin, dan Endang Nugraheni (Editor). 2009. *Universitas Terbuka: A Journey Towards a Leading Open and Distance Education Institution 1984-2008*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Zuhairi, Amin, dan Rahmat Budiman (Editor). 2009. *Universitas Terbuka: 25 Years Making Higher Education Open for All Indonesians*. Universitas Terbuka

