



The Learning University

# BUKU SAKU

Jalan Semarang 5, Malang 65145  
Telp. (0341) 551-312 • Fax. (0341) 551-921  
Website: <http://um.ac.id> • E-mail: [rektorat@um.ac.id](mailto:rektorat@um.ac.id)



The Learning University

# BUKU SAKU

Jalan Semarang 5, Malang 65145  
Telp. (0341) 551-312 Fax. (0341) 551-921  
Website: <http://um.ac.id> E-mail: [rektorat@um.ac.id](mailto:rektorat@um.ac.id)

## KATA PENGANTAR

Jati diri UM sebagai *The Learning University* telah menjadi kebijakan resmi universitas dan diuraikan secara rinci dalam Naskah Akademik UM sebagai *The Learning University*. Sebagai alat sosialisasi agar segenap sivitas akademika UM dan masyarakat memiliki pemahaman yang sama dalam memaknai UM sebagai *The Learning University*, maka bertepatan dengan peringatan Dies Natalis ke-56 UM diterbitkan Buku Saku UM sebagai *The Learning University*.

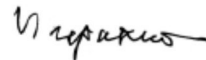
Buku Saku ini disusun dengan harapan dapat memberikan jawaban terhadap sejumlah pertanyaan sekitar UM sebagai *The Learning University*, yaitu (1) Mengapa UM sebagai *The Learning University*; (2) Apa maksud UM sebagai *The Learning University*; (3) Bagaimana sosok UM sebagai *The Learning University* yang kita cita-citakan; (4) Bagaimana menjadikan UM sebagai *The Learning*

*University*; dan (5) Apa yang saya lakukan sebagai bagian dari UM sebagai *The Learning University*?

Dengan terbitnya Buku Saku ini, diharapkan segenap sivitas akademika dapat berperan serta dalam mewujudkan cita-cita mengembangkan UM sebagai *The Learning University*.

Agar memiliki pemahaman yang lengkap, selain membaca Buku Saku ini maka membaca dan memahami Naskah Akademik UM sebagai *The Learning University* secara lengkap sangat dianjurkan. Akhirnya kritik, saran, dan masukan masih terbuka untuk perbaikan Buku Saku ini.

Malang, 13 November 2010  
Rektor,



Prof. Dr. H. Suparno

NIP 195204021978031001

## UM SEBAGAI *THE LEARNING UNIVERSITY*

### Mengapa UM sebagai *The Learning University?*

UM sebagai *The Learning University* telah menjadi kebijakan resmi universitas yang dikukuhkan pada Lustrum UM yang ke 55. Penetapan UM sebagai *The Learning University* sebagai jati diri UM telah melalui proses perenungan yang mendalam melalui serangkaian pemikiran, diskusi partisipatif, perenungan, dan musyawarah yang disemangati nilai-nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan keinginan UM untuk maju berkelanjutan. Pengalaman panjang dalam bidang pendidikan sejak kelahirannya pada tanggal 18 Oktober 1954 telah menjadi modal berharga untuk mewujudkan UM sebagai *The Learning University*.

*The Learning University* memiliki dua makna: (1) sebagai *learning organization*

dan (2) sebagai *learning resource*. Sebagai *learning organization*, sistem organisasi UM mengedepankan aspirasi, pengembangan kepedulian, dan pengembangan kapabilitas bersama sehingga sistem organisasi UM dan unsur-unsurnya berfungsi sebagai organisme belajar yang terus-menerus belajar. Sebagai *learning resource*, UM memerankan diri sebagai sumber belajar, tempat belajar, media belajar, dan inspirator pembelajaran bagi mahasiswa, dosen, karyawan, dan tenaga fungsional, serta segala lapisan masyarakat. Ini mengandung arti bahwa UM membuka akses seluas-luasnya sebagai tempat dan rujukan belajar bagi semua.

Pengembangan jati diri UM sebagai *The Learning University* diilhami oleh wawasan universal *lifelong learning, lifelong education, education for all, dan education for sustainable development*; dipadukan dengan dua wawasan prinsip dasar kultural pendidikan di Indonesia, yakni (1) asah, asih, dan asuh serta (2) ing ngarsa sung

tuladha, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani. Wawasan tersebut menjadi sumber spirit dan inspirasi untuk membangun UM sebagai perguruan tinggi yang berkapasitas tinggi untuk mewujudkan keunggulan yang dicita-citakan dan memberikan layanan kepada pemangku kepentingan dan masyarakat.

### **Apa maksud UM sebagai *The Learning University*?**

Sebagai *learning organisation* UM merupakan lembaga pendidikan tinggi yang:

- (1) Mengembangkan kemampuan melalui *survival learning* yang dikombinasikan dengan *generative learning* untuk meningkatkan kapasitas rasa, karsa, dan daya cipta;
- (2) Membangun tatanan organisasi yang mampu memfasilitasi semua unsur universitas untuk belajar dan bertransformasi; dan

- (3) Memiliki budaya kolaboratif dan kolektif dalam melakukan perubahan berdasarkan prinsip-prinsip dan nilai bersama.

Sebagai *the learning resource*, UM memiliki jati diri perspektif ruang maupun cara pikir yang bersifat terbuka ("*open space, open mind*") sebagai sumber belajar, tempat belajar, media belajar, dan inspirator pembelajaran.

### **Bagaimana sosok UM sebagai *The Learning University* yang kita cita-citakan?**

Sebagai *learning organization*, UM diharapkan menjadi bangunan kelembagaan yang kokoh dan terus menerus bertransformasi dengan didukung lima pilar utama:

- **Kepakaran personal (*personal mastery*)**

Setiap individu di lingkungan UM memiliki komitmen yang kuat untuk

belajar sepanjang hayat agar memiliki keahlian di bidang khusus dan selalu memberikan hasil kerja dengan tingkat kemanfaatan tertinggi bagi pekerjaan masing-masing dan bagi lembaga.

- **Bekerja dengan model mental (*mental model*):**

Bekerja dengan model mental diwujudkan dengan:

- Selalu melakukan evaluasi dan refleksi diri, memahami visi dan misi UM, dan membumikan dan mewujudkan visi dan misi itu secara keseluruhan.
- Terus-menerus mengembangkan kemampuan melakukan perbincangan yang membelajarkan untuk mencari, menerima, dan memberi sumbangan pemikiran sehingga setiap orang yang ada di lingkungan UM dapat memberikan pemikiran.

- **Visi bersama (*shared vision*)**

Visi UM harus menjadi identitas bersama yang menjadi fokus dan energi yang untuk membangkitkan motivasi setiap orang untuk belajar dan terus belajar.

- **Pembelajaran bersama (*team learning*)**

UM berkeyakinan bahwa lembaga dapat belajar. Pembelajaran lembaga dibangun melalui pembelajaran individual. Dengan pembelajaran lembaga diharapkan dapat tercapai hasil yang luar biasa dan setiap individu yang ada di dalamnya juga akan tumbuh lebih cepat.

- **Berfikir sistem (*system thinking*)**

Di lingkungan UM harus terbangun pola pikir sistem, bahwa semua pihak di lingkungan UM mempunyai kesempatan yang sama untuk belajar, bahwa UM merupakan satu kesatuan yang terdiri dari komponen-komponen yang berbeda-beda, dan bahwa semua karakteristik UM

sebagai *the learning university* merupakan satu kesatuan yang harus tampak sekaligus, tidak ada satupun karakteristik yang terabaikan.

Sebagai *learning resources*, UM diharapkan menjadi pusat kepakaran dan sumber belajar yang dapat memberikan inspirasi bagi semua masyarakat yang berinteraksi dengan UM. Sosok *learning resources* itu diwujudkan dalam kesatuan dimensi fisik dan kultural.

▪ **Dimensi fisik:**

UM mewujudkan tata ruang kampus dan fasilitas yang membelajarkan, memperluas akses belajar bagi semua lapisan masyarakat, dan melayani kebutuhan sumber belajar bagi semua lapisan masyarakat yang membutuhkan yang diperkuat dengan dukungan teknologi.

▪ **Dimensi kultural:**

UM mewujudkan lingkungan kehidupan kampus yang penuh dengan etos kerja dan budaya mutu untuk mendukung kesehatan

organisasi dan pengembangan diri; interaksi kolegal yang saling membelajarkan (individu yang saling asah asih asuh); penghargaan terhadap kepakaran; integrasi dan internalisasi belajar ke dalam budaya dan sistem universitas; emansipatoris dan memperluas akses belajar bagi semua; budaya manajerial yang menumbuhkan kreasi dan inovasi; dan budaya riset dan diskusi untuk menghasilkan pengetahuan yang unggul.

**Bagaimana menjadikan UM sebagai *The Learning University*?**

Terdapat dua strategi utama untuk mewujudkan UM sebagai *The Learning University* strategi untuk mencapai peran *learning organization* dan strategi mewujudkan peran sebagai sebuah *learning resources*.

Peran sebagai *learning organization* dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut.



- Mengembangkan sikap positif terhadap belajar.
- Mengenali kendala-kendala belajar.
- Mengelola pembelajaran organisasi.
- Menetapkan tipe belajar yang sesuai dengan kebutuhan.
- Mengembangkan dan menyediakan sumber daya belajar.

Peran UM sebuah *learning resources* dilaksanakan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

- Pengembangan lingkungan UM menjadi sebuah kawasan yang menyatukan semua elemen fisik dan non fisik ke dalam suatu keutuhan yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, dan menciptakan kondisi bagi setiap orang untuk belajar (*enabling everyone to learn*).
- Pemberdayaan dan pendayagunaan sumber daya manusia melalui

optimalisasi pemanfaatan bakat, kecakapan, pengetahuan, dan kebijaksanaan (*wisdom*) setiap individu yang berada di lingkungan UM.

- Peningkatan mutu pesan dan strategi penyebarluasannya.
- Optimalisasi kontribusi produk media belajar terhadap kualitas belajar bagi masyarakat.
- Peningkatan standar dan kualitas sarana dan prasarana untuk memenuhi kondisi yang dipersyaratkan.
- Mewujudkan proses pembelajaran yang menghasilkan lulusan yang kompeten melalui proses-proses *learning to know, learning to be, learning to do, live together*, dan *learning live together*.
- Pengembangan layanan pembelajaran yang dapat menjadi bekal

dan pendorong belajar berkelanjutan.

- Pengembangan model pendidikan yang *open space*.
- Peningkatan aksesibilitas bagi masyarakat berkebutuhan khusus.

### **Sebagai bagian dari UM sebagai *The Learning University*, saya dapat melakukan apa?**

Terwujudnya UM *The Learning University* merupakan tanggung jawab bersama antara lembaga dan setiap individu yang ada di UM, termasuk di dalamnya pimpinan, dosen, tenaga kependidikan (*supporting staff*), mahasiswa dan semua *stakeholders* UM untuk mewujudkan UM sebagai *The Learning University*.

Secara lebih rinci langkah-langkah yang ditempuh oleh setiap pimpinan pada masing-masing unit kerja di UM adalah sebagai berikut.

### **▪ Membangun sikap positif terhadap belajar.**

Diwujudkan melalui perwujudan komitmen lembaga untuk: (1) menginvestasikan waktu dan ruang untuk belajar bagi semua staf, (2) menjadikan belajar sebagai budaya dan sistem nilai unit kerja yang dipimpinnya, (3) bersikap responsif terhadap kesalahan-kesalahan belajar, (4) lebih banyak menerapkan belajar proaktif dari pada retrospektif, (5) memberlakukan kerja seperti praktik, dan (6) memberi ganjaran terhadap mereka yang belajar.

### **▪ Mengenali kendala-kendala Belajar.**

Banyak kendala yang dihadapi UM untuk mewujudkan *learning organization*. Untuk menghindari hal ini, UM harus secara aktif mengidentifikasi kendala yang dapat bersumber dari (1) inkonsistensi pesan, (2) kurangnya sumber daya, (3) struktur organisasi



yang kaku dan tidak kondusif bagi proses dan penerapan hasil belajar, (4) suasana yang mengabaikan profesionalitas, dan (5) kekurangan pemahaman, ketiadaan, pertentangan, atau ketidakjelasan visi di kalangan warga UM.

- **Mengelola pembelajaran organisasi.**

Pengelolaan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dimaksudkan agar belajar terjadi di setiap sudut dan celah organisasi UM. Pembelajaran organisasi yang terkelola akan memastikan bahwa (1) setiap individu terlibat dalam kegiatan belajar, (2) belajar berlangsung dengan efektif dan sesuai dengan kebutuhan individu dan universitas, (3) hasil belajar terimplementasikan secara aktual, dan (4) UM memberikan dukungan dan memfasilitasi penerapan pengetahuan baru sehingga belajar yang sesungguhnya benar-benar terjadi.

- **Menentukan jenis kegiatan belajar yang tepat.**

Untuk meningkatkan peluang terjadinya belajar organisasi, UM dapat memulai dengan menentukan jenis belajar yang tepat dan benar-benar dibutuhkan sehingga mampu mengubah UM menjadi perguruan tinggi yang lebih efektif dalam mencapai visi dan misinya. Jenis-jenis belajar itu dapat berupa:

- *First learning*

Belajar ini berlaku bagi hal-hal yang baru sama sekali. Dalam hal ini UM harus memfasilitasi pembelajaran dari tahapan yang paling awal.

- *Incremental learning*

Tipe belajar ini dirancang ketika UM ingin mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang telah dimiliki.

- o **Unlearning**

Tipe ini merupakan kesediaan untuk tidak menggunakan lagi hal-hal yang tidak relevan dengan kebutuhan dan perkembangan bidang pekerjaan (*unlearn*). Tidak jarang pengetahuan, keterampilan, atau sikap lama menjadi usang dan harus diganti dengan yang sama sekali baru. Jika memang benar-benar tidak relevan, UM harus berani menyatakan *unlearning*, apa yang telah dilakukan dan diketahui sebelumnya menjadi hal yang kedaluarsa dan dibuang untuk memberi ruang bagi hal-hal baru.

- o **Transformational learning**

Perubahan ini sama dengan perubahan budaya organisasi karena tipe belajar ini mampu mengubah cara pandang sese-

orang UM. Sebagai konsekuensinya, perubahan paradigma sering diikuti dengan *unlearning* atau *incremental learning*.

- o **Mengembangkan dan menyediakan sumber daya belajar.**

Sebagai *learning organization*, UM harus mampu menjadikan semua hal, setiap orang, dan setiap kegiatan menjadi lahan potensial bagi belajar, termasuk pesaing, *supplier*, dan *customer*. Tugas UM adalah mengidentifikasi dan memanfaatkan semua hal tersebut menjadi sumber belajar.

Setiap individu di lingkungan UM juga memiliki peran dan tanggung jawab untuk mencapai cita-cita UM sebagai *The Learning University*. Dosen, tenaga kependidikan (*supporting staff*), dan mahasiswa dapat mewujudkan peran dan tanggung jawabnya masing-masing dengan cara-cara sebagai berikut.

- **Menjadikan diri sebagai pembelajar seumur hidup (*lifelong learner*)**

Sebagai pembelajar seumur hidup, masing-masing individu akan: (1) selalu menghadiri berbagai peristiwa belajar dengan sukarela, (2) membaca buku-buku dan bacaan profesional yang relevan, (3) berdiskusi dengan banyak orang mengenai apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mereka belajar, (4) mengamati dan mengantisipasi kecenderungan yang berkembang, dan (5) menyiapkan diri untuk menyongsong masa depan.

- **Bersikap terbuka terhadap belajar**

Sikap itu direalisasikan dengan cara: (1) mengakui ketidak tahuan diri sendiri, (2) memiliki rasa ingin tahu yang kuat, (3) memiliki cita-cita dan konsisten dengan cita-cita itu, (4) bersikap luwes terhadap cara dan keberhasilan belajar, (4) menjadikan kesalahan dalam bekerja sebagai

pelajaran yang berharga, (5) selalu bertanya tentang bagaimana memperbaiki kinerja, (6) memiliki keyakinan “semakin banyak belajar semakin sedikit hal yang saya ketahui”, (7) berusaha menemukan kebenaran, dan (8) siap dan bersabar dalam belajar.

- **Berani menghadapi risiko yang timbul dari proses dan hasil belajar**

Setiap belajar akan menimbulkan risiko. Karena itu setiap individu di UM harus berani menghadapi risiko yang timbul sebagai akibat dari belajar. Risiko-risiko itu dapat berupa menemukan kesalahan diri sendiri, tuntutan perubahan tingkah laku, perubahan keyakinan dan nilai-nilai yang dianut, kemungkinan melakukan kesalahan, melaksanakan hal-hal baru dengan kompetensi yang tidak memadai, dan sebagainya.

- **Memandang belajar sebagai tanggung jawab pribadi.**

Pandangan ini dapat diwujudkan

dengan cara-cara: (1) meyakini bahwa tidak ada orang lain yang membuat seseorang belajar, (2) meyakini bahwa kita sendiri yang bertanggung jawab untuk membuat pekerjaan menarik atau bermakna bagi kita, bukan tanggung jawab orang lain, termasuk pimpinan, (3) meyakini bahwa belajar berarti menerapkan apa yang kita ketahui, (4) melakukan perubahan berdasarkan apa yang kita temukan dalam belajar dan bekerja, (5) segera menghentikan sikap yang selalu menyalahkan orang lain, (6) mencoba hal-hal baru dalam melaksanakan pekerjaan, (7) berbagi dengan orang lain tentang pengalaman belajar terbaik yang pernah diperoleh, dan (8) melakukan belajar yang diawali dengan tujuan dan niat yang kuat, bukan hal yang terjadi secara kebetulan.

- **Lebih banyak bersikap kreatif**  
Melaksanakan pekerjaan dan me-

mecahkan masalah tidak hanya bersifat reaktif-responsif, namun harus ditingkatkan pada tindakan-tindakan kreatif. Untuk menjadi kreatif, setiap individu di UM harus menciptakan tekanan kreatif (*creative tension*) yang berupa kesenjangan antara visi kehidupannya dengan realitas yang ada di saat sekarang. Untuk itu, agar menjadi kreatif setiap individu di UM hendaknya: (1) memiliki visi dalam bekerja dan menjalani kehidupan, (2) memahami kondisi dan kebenaran situasi dirinya saat sekarang, (3) menemukan kesenjangan antara kondisi sekarang dengan visi yang dimiliki, (4) menentukan apa yang harus dipelajari berdasarkan kesenjangan itu, (5) belajar sesuai dengan kebutuhan, dan (6) menunjukkan pada diri sendiri sejauh mana telah berhasil dalam belajaran dan seberapa besar kesenjangan dapat teratasi.