

MEMBANGUN *CORPORATE ETHICS* DALAM BUDAYA PERGURUAN TINGGI

Mada Sutapa *)

* Mada Sutapa adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Abstrak

Dalam menghadapi globalisasi yang *unpredictable*, harapan otonomi (privatisasi) perguruan tinggi bertumpu pada citra dan eksistensi lembaga. Pembenahan secara komprehensif harus dilakukan mulai dari perencanaan strategis, sistem kelembagaan, sistem prosedur, serta iklim kerja maupun akademik yang kondusif sehingga tercipta etika lembaga yang akan membentuk budaya organisasi. Membangun *corporate ethics* dalam budaya perguruan tinggi dapat dimulai dengan menegakkan *professional honesty* dalam menjalankan profesi akademik maupun non akademik, menjunjung etika profesi (etika akademik) secara konsisten, dan menekankan moral (*value*) sebagai prioritas. Perguruan tinggi dapat menjalankan *value-creating strategy* dalam melembagakan etika profesi, dengan menekankan perilaku berbasis etika, tulus, jujur, amanah, terpercaya, dan *play by the rule*.

Kata kunci: corporate ethics, culture, college.

A. Pendahuluan

Liberalisasi pendidikan telah menemukan bentuknya dalam konteks privatisasi pendidikan, yang kemudian dimaknai sebagai badan hukum pendidikan. Badan hukum pendidikan mengamanatkan bahwa lembaga pendidikan (perguruan tinggi) memiliki otonomi dalam bidang akademik, keuangan, dan kepegawaian. Selain itu badan hukum pendidikan menekankan pada kualitas, akuntabilitas, keberlanjutan, aksesibilitas pada pendidikan yang berkeadilan, dan bersifat nirlaba sebagai rambu-rambu penyelenggaraan

pendidikan. Secara khusus, perguruan tinggi harus mampu mengelola keuangan dan menghasilkan keuntungan untuk membantu operasional lembaga, meskipun harus tetap dalam jalur lembaga pendidikan nonprofit. Dengan spirit *profit making*, perguruan tinggi harus mampu mencari dana yang digunakan untuk operasional, dan dana dapat diinvestasikan kembali untuk digunakan pada kegiatan atau program lembaga.

Perubahan otonomi pendidikan yang melahirkan makna privatisasi perguruan tinggi merupakan sebuah upaya untuk lebih meningkatkan kinerja lembaga sesuai kompetensi dan berbasis lokal, sekalipun privatisasi bisa dimaknai sebagai bentuk komersialisasi pendidikan tinggi. Dalam pelaksanaan, sukses tidaknya privatisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti liberalisasi pendidikan, kondisi politik, kondisi ekonomi, *policy* pemerintah, sosial budaya masyarakat, dan terutama sekali dipengaruhi oleh faktor internal lembaga.

Dalam menghadapi globalisasi yang *unpredictable*, harapan privatisasi bertumpu pada citra dan eksistensi perguruan tinggi. Pembinaan secara komprehensif harus dilakukan mulai dari perencanaan strategis, sistem kelembagaan, sistem prosedur, serta iklim kerja maupun akademik (dosen, karyawan, mahasiswa, alumni) yang kondusif sehingga tercipta etika lembaga yang akan membentuk budaya organisasi yang sangat dihargai oleh para *stakeholders*. Lembaga mitra (investor) merupakan *stakeholder* yang kritis dalam memandang citra organisasi, sehingga perguruan tinggi yang tidak melaksanakan etika lembaga (*corporate ethics*) secara konsisten, *concern*, dan *well committed* dari seluruh jajaran manajemen, dengan sendirinya akan mudah menimbulkan opini negatif dari *stakeholders*, *customer*, *market*, maupun *public*.

B. Tantangan Otonomi Perguruan Tinggi

Tantangan privatisasi (otonomi pendidikan) perguruan tinggi dewasa ini adalah membangun citra yang baik di mata *stakeholder*, *customer*, *public*, maupun lembaga mitra (investor), mengingat sifat-sifat ambivalensi (mendua) yang masih mewarnai pola manajemen, sehingga hal yang mendasar yang harus diciptakan adalah bagaimana suatu perguruan tinggi mengembangkan etika lembaga.

Dalam tantangan globalisasi dan liberalisasi pendidikan, perekonomian bangsa yang masih berat, serta kondisi politik yang belum kuat, maka perguruan tinggi dituntut membangun kepercayaan (*belief*), kemandirian, transparansi, lebih profesional secara akademik maupun non akademik, melembagakan *good corporate governance*, serta menjunjung tinggi etika lembaga (*corporate ethics*). Berbagai sorotan (friksi) yang dilakukan civitas akademika, anggota masyarakat, serta *stakeholders* terhadap suatu perguruan tinggi sebenarnya tidak terlepas dari sistem nilai dan moralitas yang harus diantisipasi dalam etika lembaga perguruan tinggi. Tanpa adanya kepekaan (*sense of crisis*) dari jajaran manajemen perguruan tinggi, tentunya kondisi tersebut tidak akan cepat terselesaikan dan tidak akan diminati oleh para lembaga mitra (investor) maupun *stakeholders*.

C. Corporate Ethics dalam Konteks Culture

Etika lembaga berkaitan dengan pranata sosial, budaya, hukum, dan sistem moral yang berkembang di dalam masyarakat di mana suatu lembaga berada dan beroperasi. Setiap lembaga mempunyai nilai-nilai spesifik etika, yang pada akhirnya moralitas dan

sistem nilai tersebut hidup dan berkembang sangat spesifik yang akan menciptakan sebuah budaya lembaga (korporasi).

Soemantri (2000) menjelaskan bahwa *corporate ethics* merupakan sistem aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, mengenai bagaimana seharusnya suatu perusahaan (lembaga) berinteraksi dengan organisasi atau lembaga kemasyarakatan lain dalam menjalankan kegiatan usaha dan mencapai tujuan perusahaan.

Secara eksplisit etika korporasi (Soemantri,2000) dinyatakan dalam bentuk kode etik, peraturan, pelatihan etik atau pengangkatan staf yang khusus menangani masalah etika usaha. Sedangkan secara implisit etika korporasi muncul sebagai suatu budaya yang dianut dan dilaksanakan oleh karyawan, struktur remunerasi, keteladanan manajemen, pengukuran kinerja karyawan dan segala perilaku yang mencerminkan nilai-nilai etik yang ditunjukkan jajaran manajemen.

Hasil riset Universitas Ottawa sebagaimana dijelaskan oleh Mendes dalam *The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility* (Soemantri, 2000) yang mengkaji perkembangan sistem nilai dan moralitas. Sistem nilai dan moralitas tersebut pada akhirnya akan membentuk etika korporasi, yang mengalami perubahan secara gradual dalam lima tahapan, yaitu: (1) keutuhan kepentingan (*conflict of interest*); (2) perilaku usaha (*commercial of conduct*); (3) kepentingan karyawan dan pihak lainnya (*employee and other party concern*); (4) kepentingan masyarakat dan lingkungan (*community and environmental concern*); dan (5) masalah akuntabilitas dan keadilan sosial (*accountability and social justice*).

Dalam konteks otonomi (privatisasi) perguruan tinggi, *corporate ethics* dimaknai sebagai etika lembaga, baik etika akademik maupun non akademik, dan etika internal

maupun eksternal. Perguruan tinggi ibarat dua sisi mata uang, satu sisi bisa dimaknai sebagai *corporate* karena menghasilkan produk berupa barang dan jasa pendidikan yang berkaitan dengan laba. Majelis Wali Amanah (MWA) dalam struktur perguruan tinggi dapat dimaknai sebagai pemegang saham dalam perusahaan, karena MWA mempunyai kewenangan memilih dan memberhentikan rektor, serta mengawasi rektor dalam menjalankan roda perguruan tinggi, sehingga rektor bertanggung jawab kepada MWA. Majelis Wali Amanah sendiri beranggotakan antara lain Mendiknas, rektor, wakil guru besar (profesor), wakil senat akademik, wakil mahasiswa, wakil alumni, dan wakil profesional pendidikan di luar perguruan tinggi seperti pengusaha (investor). Di sisi lain, perguruan tinggi merupakan institusi pendidikan yang mengedepankan nirlaba karena pendidikan merupakan barang dan jasa publik yang merupakan hak asasi dan hak hajat hidup masyarakat (publik).

Corporate ethics dalam perguruan tinggi berkaitan dengan pranata sosial, moralitas, sistem nilai yang berkembang spesifik dan melembaga menjadi sebuah budaya. Setiap perguruan tinggi mempunyai budaya (*culture*) tidak tertulis berupa standar-standar perilaku yang dapat diterima secara baik, yang tersirat dalam budaya dominan lembaga. Setiap perguruan tinggi juga merupakan suatu sistem yang khas, mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, sehingga memiliki kultur (budaya) yang khas pula. Budaya perguruan tinggi tersebut bisa merupakan bagian atau subkultur dari kultur masyarakat atau bahkan budaya bangsa dan negara.

Dalam perguruan tinggi terdapat berbagai subbudaya yang diciptakan di sekitar kelompok kerja, dengan perangkat standar tambahan atau termodifikasi. Walaupun terdapat subbudaya dalam kelompok kerja atau fungsi tertentu, tetapi mereka masih

mempunyai suatu budaya yang dominan yang menghantarkan civitas akademika kepada nilai-nilai yang dianggap paling berharga oleh perguruan tinggi bersangkutan.

Budaya (*culture*) perguruan tinggi merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan kelembagaan dan mengikat civitas akademika. Pengukuran budaya tersebut terlihat pada pola pemahaman dan penyesuaian perilaku setiap civitas akademika dengan cara berperilaku dalam perguruan tinggi tersebut. Semakin kuat budaya lembaga, maka semakin mantap pula kesepakatan tersebut. Budaya harus melembaga dalam sebuah perguruan tinggi, karena kultur tidak terbentuk begitu saja melainkan mencerminkan masa lalu lembaga yang diciptakan oleh para pendiri (*founding fathers*). Kultur memerlukan institusionalisasi berupa upaya melestarikan kultur dengan proses sosialisasi agar para civitas akademika memahami kultur perguruan tinggi tempat mereka bergabung.

D. *Corporate Ethics* dalam Masyarakat Ilmiah dan Tradisi Akademik

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang diharapkan menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan teknologi, dan atau kesenian sebagai suatu masyarakat ilmiah yang penuh cita-cita luhur, masyarakat pendidikan yang gemar belajar dan mengabdikan kepada masyarakat, serta melaksanakan penelitian yang menghasilkan manfaat yang meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang dikenal dengan Tri Darma Perguruan Tinggi.

Perguruan tinggi yang dapat mencapai tujuan pendidikan dengan sendirinya harus memiliki standar tertentu, dengan sarana pendidikan yang harus memadai untuk

melaksanakan proses pembelajaran, kualitas pendidik yang baik, peserta didik yang tahu hak dan kewajiban serta tata tertib yang harus ditaati. Selain menghasilkan lulusan yang dapat berperan secara optimal bagi pembangunan bangsa, maupun pelayanan bagi masyarakat, perguruan tinggi juga menyiapkan ilmuwan yang tangguh dengan hasil penelitiannya dapat menyumbangkan kemajuan bagi ilmu yang ditekuninya.

Dalam konteks *corporate ethics*, penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan di perguruan tinggi harus mengedepankan *kebebasan akademik* dan *tradisi akademik* sebagai etika dalam budaya masyarakat ilmiah.

Masyarakat ilmiah adalah golongan masyarakat yang warganya memiliki sifat ingin mengetahui gejala-gejala dengan melakukan pengkajian secara ilmiah agar diperoleh kebenaran yang teruji sesuai dengan metode ilmu pengetahuan. Masyarakat ilmiah memiliki ciri-ciri: (a) kritis, (b) objektif, (c) analitis, (d) kreatif dan konstruktif, (e) terbuka untuk menerima kritik, (f) menghargai waktu dan prestasi ilmiah/akademik, (g) bebas dari prasangka, (h) kesejawatan/kemitraan khususnya di antara sivitas akademika, (i) dialogis, (j) memiliki dan menjunjung tinggi norma dan susila akademik serta tradisi ilmiah, (k) dinamis, dan (l) berorientasi ke masa depan (Universitas Indonesia, 1999).

Dalam masyarakat ilmiah, disamping adanya tradisi akademik, diperlukan adanya peraturan. Tradisi dan peraturan merupakan kesatuan yang secara serentak mengatur tertib kemasyarakatan akademik di kampus. Tradisi memberikan kemantapan pada kehidupan akademik di kampus, sedangkan peraturan dirumuskan demi penyesuaian dan pemutakhiran dari waktu ke waktu. Tertib kemasyarakatan akademik di suatu kampus niscaya terpelihara bilamana tradisi dan peraturan yang berlaku dijadikan pedoman

perilaku warga kampus. Setiap masyarakat perguruan tinggi memiliki tradisi dan peraturan sesuai dengan ciri sebagai suatu masyarakat akademik.

Tradisi akademik lebih berkaitan dengan nilai, norma dan etika yang mengatur sikap dan perilaku warganya, seperti tidak pernah merasa dirinya sebagai orang yang paling benar; hasil penelitian seorang akademikus selalu bersifat terbuka terhadap kritik dan penelitian lebih lanjut; dan di dalam proses pembelajaran (belajar mengajar) seorang pendidik (dosen) dengan mahasiswa selalu dalam suasana konstruktif dan dialogis, bukan monologis.

Kebebasan akademik merupakan kebebasan yang dimiliki anggota sivitas akademika untuk secara bertanggung jawab dan mandiri melaksanakan kegiatan akademik yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Budaya akademik yang melembaga yang tercermin dalam kebebasan akademik termasuk kebebasan mimbar akademik dan otonomi kelimuan merupakan kebebasan yang dimiliki anggota sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara bertanggung jawab dan penuh etika akademik (*academic ethics*).

E. Membangun *Corporate Ethics* dalam Budaya Perguruan Tinggi

Dapatkah perguruan tinggi menegakkan *professional honesty* dalam menjalankan amanah ikut mencerdaskan kehidupan bangsa? Bisakah perguruan tinggi menyatakan *tidak* untuk program/proyek yang *menggiurkan* namun berpotensi merusak pendidikan, merugikan masyarakat, lingkungan fisik dan sosial, bahkan negara? Bagaimana dengan kewajiban (tanggung jawab) sosial perguruan tinggi (*corporate social responsibility*)

terhadap masyarakat? Dalam praktiknya, membangun *corporate ethics* dalam budaya perguruan tinggi tidaklah mudah apalagi di tengah persaingan (kompetisi) ketat perguruan tinggi dan gencarnya liberalisasi (komersialisasi) pendidikan.

Dalam upaya membangun *corporate ethics* sebagai sebuah *culture*, terdapat prinsip-prinsip etika korporasi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan (termasuk perguruan tinggi) yang sering disebut *The Caux Principles* yang dikembangkan oleh *The Caux Roundtable* (Soemantri, 2000) seperti berikut.

- a. tanggung jawab korporasi tidak hanya sekedar kepada pemegang saham (dalam perguruan tinggi dapat dimaknai sebagai Majelis Wali Amanah) tetapi juga kepada *stakeholders*
- b. dampak ekonomi dan sosial perusahaan adalah untuk memberdayakan masyarakat dan menciptakan inovasi (dalam kaitan ini bagaimana produk perguruan tinggi berupa barang dan jasa pendidikan dapat memberdayakan masyarakat)
- c. menjalankan amanat, yaitu setiap perusahaan harus menjunjung tinggi kejujuran, menepati komitmen, dan transparansi yang mengarah kepada kelancaran dan efisiensi dalam transaksi bisnis (dalam hal ini pendidikan bisa dimaknai sebagai barang dan jasa publik)
- d. setiap perusahaan harus patuh kepada hukum dan peraturan perundangan yang berlaku, baik domestik maupun internasional (dapat dimaknai sebagai etika dalam menjalankan usaha pendidikan)
- e. dalam era globalisasi, setiap perusahaan harus mendukung sistem perdagangan multilateral sebagaimana dikembangkan oleh WTO (dalam makna tersebut pendidikan termasuk dalam konteks liberalisasi)

- f. mengingat situasi lingkungan hidup semakin rapuh, maka setiap perusahaan harus menghargai lingkungan dan mendukung program pembangunan yang berkesinambungan dalam penggunaan sumberdaya alam (dalam konteks tersebut perguruan tinggi juga mempunyai tanggung jawab/kewajiban sosial pada lingkungan/masyarakat)
- g. penghindaran KKN yaitu bahwa setiap perusahaan tidak boleh terlibat dalam kegiatan yang bertentangan dengan hukum dan bertanggung jawab atas terselenggaranya sebuah *good corporate governance*.

Globalisasi yang dinamis mempunyai dampak yang kuat terhadap kehidupan perguruan tinggi. Perubahan yang mengarah pada bentuk peningkatan kreativitas, inovasi, visi misi tentang masa depan, pemanfaatan teknologi yang canggih, dan orientasi baru dalam interaksi dengan semua pihak yang berkepentingan, yang terjadi secara mendasar harus disikapi dengan asimilasi budaya perguruan tinggi, karena budaya yang statis akan mempunyai dampak pada tidak efektifnya lembaga.

Kekuatan dari budaya perguruan tinggi berkaitan dengan sesuatu nilai tambah yang selalu tidak tampak dengan jelas, seperti gaya bekerja, karakteristik tertentu, cara-cara berperilaku, tradisi, etos, dan filosofi lembaga. *Culture* tidak muncul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan sadar ditanamkan, ditumbuhkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang kompleks yang ditentukan dan diterapkan oleh pihak manajemen perguruan tinggi.

Kultur akan menumbuhkan perasaan dalam diri civitas akademika tentang bagaimana berperilaku, apa yang harus dilakukan, dan menentukan skala prioritas tugas. Budaya lembaga juga berpengaruh pada cara-cara penyelesaian masalah yang muncul,

dalam menentukan cara yang tepat untuk melayani *stakeholders*; dan mengidentifikasi reaksi yang tepat dalam mengantisipasi kompetisi.

Membangun *corporate ethics* sebagai *culture* perguruan tinggi adalah dengan menjunjung etika profesi secara konsisten, dan menekankan nilai/moral (*value*) sebagai prioritas. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang menghasilkan produk berupa barang dan jasa pendidikan, sangatlah penting memanfaatkan etika profesi sebagai aset (budaya) dan daya tarik. Perilaku etis perguruan tinggi adalah menjunjung tinggi etika akademik dan tradisi akademik, *esprit de corps*, merasa *malu* bila tidak menghasilkan produk pendidikan berkualitas, membangun kepercayaan (*belief*) dan dipercaya, berkooperasi, tidak oportunis, dan menjaga citra atau nama baik.

Value-creating strategy dapat dilakukan perguruan tinggi dalam melembagakan etika profesi, dengan menekankan perilaku berbasis etika, yang mana perguruan tinggi dalam menghasilkan produk barang dan jasa pendidikan dengan cara yang lebih tulus, jujur, amanah, terpercaya, dan *play by the rule*. Perguruan tinggi yang *bersih* dan *menjual* akan membuat lembaga mitra (investor) dan *stakeholder* merasa senang bermitra dengan lembaga yang *bersih*. Pada akhirnya, perguruan tinggi akan tertantang untuk mencari solusi kreatif dan berinovasi agar tetap kompetitif.

F. Penutup

Membangun *corporate ethics* dalam *culture* perguruan tinggi dapat dimulai dengan menegakkan *professional honesty* dalam menjalankan profesi akademik maupun non akademik, menjunjung etika profesi (*academic ethics*) secara konsisten, dan menekankan nilai/moral (*value*) sebagai prioritas. Perguruan tinggi dapat menjalankan

value-creating strategy dalam melembagakan etika profesi, dengan menekankan perilaku berbasis etika, tulus, jujur, amanah, terpercaya, dan *play by the rule*. Prinsip-prinsip yang berlaku dalam etika lembaga dapat dijunjung tinggi oleh perguruan tinggi seperti: (a) tanggung jawab lembaga lebih pada *stakeholders*; (b) dampak sosial ekonomi lembaga adalah memberdayakan masyarakat; (c) menjalankan amanah, (d) tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku; (e) mendukung program pembangunan yang berkelanjutan dalam kaitan dengan kewajiban sosial perguruan tinggi terhadap masyarakat; (f) menciptakan *good corporate governance* dengan menghindari KKN, baik konteks internal maupun eksternal.

Sumber Bacaan

- Berger, Lance A. and Skora, Martin J. (1994). *The Change Management Handbook - A Road Map to Corporate Transformation*. Chicago-London-Singapore: Irwin Professional Publishing.
- Drucker, Peter F. (1997). *Manajemen di tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mada Sutapa. (2002). *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Marquardt, Michael J. and Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization – A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw Hill.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford New York: Oxford University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999. (1999). *Tentang Otonomi Perguruan Tinggi Negeri*. Jakarta.
- Senge, Peter M. (1996). *The Fifth Discipline - The Art & Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.

Soemantri, Diby. (2000). *Privatisasi BUMN dan Etika Korporasi*, dalam Republika Tanggal 19 Juni 2000.

Tushman, Michael L. and O'Reilly III, Charles A. (1997). *Winning Through Innovation – A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Universitas Indonesia. (1999). *Peraturan Akademik Tahun 1999/2000*. Jakarta.

Biodata Penulis

Mada Sutapa, lahir di Yogyakarta 8 Oktober 1973. Menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Gadjah Mada pada bidang Ilmu Administrasi Negara tahun 1997. Menjadi staf pengajar pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY sejak tahun 1998. Menyelesaikan pendidikan pascasarjana di Universitas Indonesia bidang Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik tahun 2002. Karya tulis ilmiah antara lain *Perspektif Desentralisasi Pendidikan dalam Konteks Desentralisasi Pemerintahan Daerah* (JuMP, 2005), *Model Pengembangan Sekolah Efektif* (COPE, 2006), *Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Kreatif* (Dinamika, 2006), dan *Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi dalam Konteks Learning Organization* (JuMP, 2007). Karya penelitian ilmiah antara lain *Tugas Pokok Fungsi Pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam Pelaksanaan Desentralisasi Pendidikan* (FIP, 2005), *Peningkatan Kualitas Perkuliahan Organisasi Pendidikan melalui Pendekatan Problem Posing* (Teaching Grant, 2005), *Peningkatan Kemampuan Mahasiswa Memahami Teks*

Komunikasi Organisasi Pendidikan melalui Pendekatan Thinking Map (Teaching Grant, 2006), dan Peningkatan Kemampuan Mahasiswa Memahami Konsep Analisis Kebijakan Pendidikan melalui Pendekatan Soft System Methodology (Teaching Grant, 2007).