

# MENATAULANG JATI DIRI UNIVERSITAS PENDIDIKAN MENUJU PERADABAN BHMN

(Kasus pada Universitas Pendidikan Indonesia)

Oleh:

Drs. H. YOYON BAHTIAR IRIANTO, M.Pd.

Lektor Kepala pada Jurusan Administrasi Pendidikan, FIP-UPI.

([abah\\_jbi@hotmail.com](mailto:abah_jbi@hotmail.com) dan [aa\\_abah@upi.edu](mailto:aa_abah@upi.edu))

## ABSTRAK

*Perubahan IKIP menjadi UPI menuju UPI-BHMN sejak mendapat pengesahan status BHMN dari pemerintah melalui PP.No.6 Tahun 2004, modernisasi manajemen UPI memang sudah dilakukan. Jika perubahan-perubahan tersebut dapat dilakukan oleh manajemen UPI, maka sudah dapat dipastikan akan melahirkan paradigma baru dalam menataulang perguruan tinggi berstatus BHMN. Namun kalau tidak mau berubah, percuma saja IKIP menjadi UPI dan UPI menjadi UPI-BHMN. Filosofi pengembangan UPI menuju UPI-BHMN sejati bukan hanya sekedar untuk menciptakan SDM yang memiliki kemampuan melakukan pekerjaan semata-mata, tetapi juga di arahkan pada pengembangan jati diri keilmuan. Iptek yang dikembangkan di lingkungan UPI tidak mengebiri program-program studi kependidikan, karena ilmu pendidikan merupakan jati diri UPI. UPI sebagai satu-satunya perguruan tinggi berbasis ilmu kependidikan, harus memprioritaskan pada upaya membangun ilmu pendidikan yang kokoh. Jurusan-jurusan dan program studi harus lebih berkembang, dengan mengintegrasikan program S1, S2 dan S3. Implementasi kebijakan BHMN terhadap UPI harus dapat merubah iklim akademik ke arah membangun jati diri keilmuan, yaitu ilmu kependidikan. Rasa kebanggaan dengan semboyan UPI sebagai perguruan tinggi pelopor dan unggul dalam bidang kependidikan, bukan hanya sekedar “jargon politik” tetapi harus dijawab dengan perubahan pola pikir, apresiasi dan pembiasaan memanfaatkan dan mendayagunakan potensi kekayaan yang paling berharga bagi UPI, yaitu budhi-akal dan akhlaq dari seluruh manusia di lingkungan UPI dengan modal kemandirian masyarakat UPI itu sendiri; Perubahan visi, misi dan struktur kelembagaan harus memberikan peluang kepada para sivitas akademik untuk lebih meningkatkan kemampuan profesionalnya yang ditunjang dengan peningkatan kesejahteraannya. Komitmen tersebut harus sampai pada wujud konkret, yang didukung oleh adanya additional financing and revenue system dalam bentuk profit-sharing yang adil dan merata kepada seluruh komponen organisasi. Di samping itu, dibutuhkan pula political action para pengelola UPI untuk merubah pola pikir, apresiasi dan kebiasaan lama dan meninggalkan cara-cara manajemen konvensional, dengan melaksanakan pola-pola kolaboratif melalui bentuk-bentuk agreement baik secara internal maupun eksternal, dengan berani bersaing dengan external organizations, berani menumbuhkan persaingan di antara unsur-unsur internal organization. Lebih berani menunjukkan keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif.*

## A. PENDAHULUAN

UPI, dulu dikenal dengan nama IKIP Bandung, salah satu PTN tertua di Kota Bandung, yang pada awal berdirinya di tahun 1954 dikenal dengan Perguruan Tinggi

Pendidikan Guru (PTPG). Dan di tahun 1963 berubah menjadi Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung. Sejak tahun 1999 merubah diri menjadi UPI dan mendapat pengesahan status BHMN dari pemerintah melalui PP.No.6 Tahun 2004.

Berkenaan dengan kiprah UPI, diakui bahwa UPI memang memiliki sejumlah *emerging priorities* investasi perorangan dan investasi publik. UPI dianggap sebagai institusi yang dapat memberikan peluang kemajuan perorangan dan kemajuan ekonomi nasional, dalam arti bahwa UPI dianggap sebagai institusi yang dapat mencetak dan menciptakan SDM yang *high quality & professional*. Kririkan yang menyatakan bahwa hasil-hasil pendidikan di UPI yang hanya sekedar menghasilkan lulusan-lulusan yang kurang berguna (*obsolete*), harus dijawab dengan langkah nyata dalam mencetak SDM yang memiliki wawasan, apresiasi, dan keterampilan yang mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi bangsa.

Pada saat kebijakan BHMN dirancang dan disosialisasikan, UPI terkesa sangat hati-hati. Walaupun pada ahirnya UPI mengikuti jejak PT lain yang sudah lebih dahulu berstatus BHMN. Dan sejak mendapat pengesahan status BHMN dari pemerintah melalui PP.No.6 Tahun 2004, kebijakan tersebut ternyata pada tingkatan implementasinya masih tertatih-tatih, masih coba-coba dengan sistem tambal dan sulam. Sehingga terkadang masih menyulut polemik di kalangan masyarakat yang masing-masing pihak mempunyai alasan yang sangat masuk akal. Salah satu alasan bagi masyarakat yang kontra menganggap bahwa UPI dan pemerintah sudah tidak punya perhatian lagi terhadap pendidikan, pendidikan tinggi telah *diprivatisasi*, tidak *populis* lagi, dan telah menjadi *elitis*, serta tidak akan terjangkau oleh masyarakat luas karena akan berdampak pada mahalnya beban biaya yang harus dipikul oleh masyarakat.

Sebut saja dalam pola rekrutmen mahasiswa, UPI telah menerapkan tiga jalur yaitu melalui PMDK, UM-UPI dan SPMB. Bagi mereka yang dinyatakan lulus, di samping harus membayar SPP juga harus membayar 'dana sumbangan' yang besarnya merentang dari 1 juta rupiah sampai dengan 17 juta rupiah. Sebaliknya, golongan yang pro dengan penerapan konsep UPI-BHMN, menganggap bahwa di era globalisasi, manajemen pendidikan tinggi sudah tidak bisa hanya mengandalkan manajemen yang bersifat konvensional, kemandirian kelembagaan harus sudah dapat dibiasakan dengan menekankan pada prinsip-prinsip pelaksanaan desentralisasi manajemen melalui implementasi konsep manajemen modern yang sudah seharusnya

berkembang dari hasil-hasil kajian keilmuan di lingkungan perguruan tinggi. Hasil kajian tentang manajemen modern yang bercirikan *effective learning, high efficiency*, dan *professionalism* harus dimulai dari lingkungan perguruan tinggi. Apakah manajemen UPI dalam konteks otonomi PT masih konvensional? Kalau memang masih konvensional, apakah satu-satunya jalan harus melalui BHMN?

Modernisasi manajemen UPI memang sudah dilakukan. Namun, apakah dengan penerapan BHMN itu terdapat perubahan ke arah iklim akademik yang diharapkan sesuai konsep awal atau tidak?. Di samping itu, kenyataan lain yang terjadi dalam manajemen UPI ialah masih menghadapi carut-marut tatakelola dan akuntabilitas program. Carut marut tersebut sebagian besar disebabkan oleh belum adanya *grand design* seluruh bidang garapan dan proses-proses manajerial, sebagai perangkat kendali sekaligus perangkat operasional manajemen perubahan.

Tengok saja dalam aspek anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dan peraturan perundangannya, masih belum dilakukan uji publik baik secara internal maupun eksternal; Aturan pelaksanaan kerja, tugas, kebijakan, keputusan yang menyangkut mekanisme sistem pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja belum memiliki standar, setiap kebijakan yang dibuat rektorat tidak disampaikan kepada seluruh anggota organisasi secara transparan; Banyak unit-unit khusus, pokja, tim kerja, staf ahli yang tidak jelas eselonisasinya; Beban tugas UPI lebih banyak pada unit organisasi tingkatan bawah, tetapi tidak disertai dengan imbalan yang memadai sesuai dengan beban pekerjaannya; Anggaran biaya operasional tugas pokok UPI belum didasarkan pada analisis kebutuhan setiap komponen dan aktivitas yang betul-betul kena biaya; Jumlah biaya operasional untuk para pejabat pada unit pusat jauh lebih besar bila dibandingkan biaya operasional untuk unit pokok organisasi; Penyaluran dana/biaya operasional penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi UPI untuk unit-unit organisasi tingkat bawah selalu dipangkas dan mulur dari yang dijadwalkan; Kurang ada keterbukaan dalam pengelolaan dana dari unit pengelola dana; Dan setiap pekerjaan yang menghasilkan keuntungan berupa finansial yang dihasilkan unit organisasi tingkat bawah selalu dipangkas oleh unit tingkat atas atau unit pusat dengan jumlah dan prosentase yang lebih besar dibanding perolehan unit pelaksana.

Apa yang dilakukan UPI dalam menghadapi persoalan-persoalan internal? Apakah cukup dengan hanya merubah IKIP menjadi UPI? Apakah cukup dengan

merubah UPI-PTN dan menjadi UPI-BHMN? Apakah cukup dengan hanya mendendangkan ‘lagu’ *leading and outstanding university*? Di mana dan dengan cara apa UPI bisa *leading* dan *outstanding*? Cukupkah hanya dengan membangun sarana dan prasarana fisik berskala internasional? Cukupkah dengan hanya meningkatkan daya tampung mahasiswa secara besar-besaran melalui program studi nonkependidikan dengan alasan permintaan pasar?

## **B. DARI IKIP MENUJU UPI-BHMN**

Pada saat kebijakan BHMN bagi UPI diimplementasikan, ternyata masih menyisakan kelemahan dalam perangkat kendali sistem manajemen kelembagaan, di antaranya:

Pertama, upaya merubah kurikulum memang sudah dilakukan, namun kurikulum yang telah ditetapkan oleh program studi masing-masing malah dirubah oleh tim khusus yang hasilnya tidak mencerminkan otonomi keilmuan setiap program studi. Bahkan, ada kecenderungan berubahnya institut menjadi universitas hanya diramaikan oleh pembukaan program studi nonkependidikan. Dengan atribut universitas, memang memiliki peluang untuk mengembangkan program-program studi nonkependidikan, akan tetapi jika tidak didasarkan pada struktur *body of knowledge* yang jelas, merupakan upaya yang sangat gegabah.

Kedua, produk-produk kebijakan yang berkaitan dengan manajemen ketenagaan pasca BHMN belum memiliki perangkat sistem yang mapan sesuai formulasi kebijakan pegawai BHMN. Manajemen SDM yang dikembangkan di lingkungan UPI masih tidak jelas konsep dan referensinya, masih mencari-cari bentuk, sehingga sulit diapresiasi dan diimplementasikan.

Ketiga, secara fisik bangunan UPI sudah begitu megah dan modern. Akan tetapi, modernisasi tersebut ternyata tidak memperhatikan fungsi, tujuan dan aktivitas manusianya. Kesibukan perkuliahan, *kesemrawutan* arus lalu-lintas manusia dan kendaraan. Lalu-lintas di kampus UPI jadi tidak nyaman, sepertinya sarana dan prasarana pendidikan hanya sekedar pemikat untuk menutupi lemahnya sistem manajemen. Dapatkah kualitas manajemen para pengelola UPI diukur secara sederhana dengan keteraturan ‘lalu-lintas’ di lingkungan kehidupan kelembagaan sehari-hari?

Keempat, anggaran biaya operasional tugas pokok UPI belum didasarkan pada analisis kebutuhan setiap komponen dan aktivitas yang betul-betul kena biaya; Jumlah

biaya operasional untuk para pejabat pada unit pusat jauh lebih besar bila dibandingkan biaya operasional untuk unit pokok organisasi; Penyaluran dana/biaya operasional penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi UPI untuk unit-unit organisasi tingkat bawah selalu dipangkas dan mulur dari yang dijadwalkan; Kurang ada keterbukaan dalam pengelolaan dana dari unit pengelola dana; Dan setiap pekerjaan yang menghasilkan keuntungan berupa finansial yang dihasilkan unit organisasi tingkat bawah selalu dipangkas oleh unit tingkat atas atau unit pusat dengan jumlah dan prosentase yang lebih besar dibanding perolehan unit pelaksana. Di samping itu, penetapan besaran SPP oleh UPI belum didasarkan pada analisis yang seksama mengenai *biaya satuan* penyelenggaraan pendidikan, yang mencakup komponen-komponen dan aktivitas-aktivitas penyelenggaraan pendidikan yang memerlukan biaya.

Kelima, pola-pola hubungan kelembagaan antara unit-unit organisasi di lingkungan UPI dengan *stakeholders* yang dikelola secara terpusat, malah semakin memperburuk kualitas kemitraan dan pelayanan kepada masyarakat. Hampir setiap produk pelayanan terpusat tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat. Akibatnya, turut memperlemah sistem kemitraan yang sudah dijalin. Lemahnya sistem kemitraan tersebut menunjukkan perlu adanya kebijakan yang diarahkan pada kebersamaan di antara unit-unit organisasi UPI dalam memikul tanggungjawab penyelenggaraan pelayanan kepada *stakeholders* pendidikan.

Dengan carut-marut seperti itu, apakah cukup dengan hanya mendendangkan ‘lagu’ *leading and outstanding university*? Di mana dan dengan cara apa UPI bisa *leading* dan *outstanding*? Cukupkah hanya dengan membangun sarana dan prasarana fisik berskala internasional dengan hanya meningkatkan daya tampung mahasiswa secara besar-besaran?

Pelaksanaan pembaharuan sistem manajemen yang merujuk PP.No.6/2004 di atas masih perlu dilengkapi dengan perangkat operasional kelembagaan, baik yang berkenaan dengan substansi tugas pokok UPI, proses manajemen, maupun konteks kelembagaannya. Perangkat kendali ini berkaitan dengan tatanan nilai yang melekat pada jati diri UPI dalam kiprahnya di masyarakat. Pembaharuan kelembagaan yang diwujudkan melalui alih status menjadi UPI BHMN tidak hanya sekedar etika dalam arti *baik* atau *tidak baik*, namun lebih ditekankan pada tujuan mengapa UPI perlu menjadi BHMN. Nilai dan tujuan *baik* dari BHMN akan ada apabila BHMN itu sendiri

dapat menciptakan sesuatu yang bermanfaat. Jika BHMN harus dilaksanakan, dan masih tetap tidak memperbaharui sesuatu yang *tidak baik*, atau bahkan tidak berubah ke arah yang lebih *baik*, menunjukkan bahwa dalam implementasi BHMN tersebut ada sesuatu yang kurang *bermanfaat*. Dengan kata lain, kekurangan atau kelebihan dalam implementasi BHMN tersebut harus diperbaiki.

### **C. MENATA JATI DIRI KELEMBAGAAN**

#### **1. Visi dan Misi Kelembagaan**

Visi menjadi perguruan tinggi “pelopor dan unggul (*leading & outstanding*) berbasis ilmiah, edukatif dan religius” memiliki empat dimensi, yaitu dimensi filosofis, sosial, budaya dan ekonomi. Dimensi *filosofis* mengandung arti bahwa UPI merupakan lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu kependidikan, maka negara berkewajiban memberikan layanan ilmu kependidikan kepada warganya melalui UPI. Dalam konteks inilah UPI memiliki kewajiban memberikan pelayanan ilmu pendidikan bagi warganya. Dimensi *sosial* mengandung arti bahwa UPI akan melahirkan insan-insan terdidik yang akan berperan penting dalam proses transformasi sosial di dalam masyarakat. UPI akan turut menjadi faktor determinan dalam mencetak tenaga pendorong untuk percepatan mobilitas vertikal dan horisontal masyarakat, sehingga dapat memperkuat daya rekat sosial (*social cohesion*). UPI akan melahirkan lapisan masyarakat terdidik itu menjadi kekuatan perekat yang menautkan unit-unit sosial di dalam mewujudkan integrasi nasional. Dimensi *budaya* mengandung arti bahwa UPI merupakan wahana untuk mengembangkan norma dan menanamkan etos kerja di kalangan warga masyarakat. UPI juga merupakan instrumen untuk memupuk kepribadian bangsa, memperkuat identitas nasional, dan memantapkan jati diri bangsa. Dalam konteks ini, ilmu pendidikan dapat menjadi wahana strategis untuk membangun kesadaran kolektif (*collective conscience*) sebagai warga masyarakat dalam mengukuhkan ikatan-ikatan sosial, dengan tetap menghargai keragaman budaya, ras, suku-bangsa, dan agama, sehingga dapat memantapkan keutuhan nasional. Dimensi *ekonomi* mengandung arti bahwa ilmu pendidikan merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada *human investment* yang diharapkan mampu menghasilkan manusia-manusia yang handal untuk menjadi subyek penggerak pembangunan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, UPI harus mampu melahirkan lulusan-lulusan pendidikan yang memiliki kompetensi pengetahuan, apresiasi, dan keterampilan dalam menguasai

dan mengembangkan ilmu dan teknologi kependidikan yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat lokal, regional maupun internasional.

Keempat dimensi tersebut, perlu dijabarkan oleh segenap jajaran pengelola kelembagaan UPI dalam merumuskan program-program pelayanan pendidikan bagi masyarakat dan warganya. Oleh karena itu, dalam konteks pengembangan visi dan misi UPI, harus dikembalikan ke jati diri kelembagaan yang memiliki karakteristik tersendiri. Secara sosio-antropologis, jati diri UPI ialah ilmu pendidikan. Dengan demikian, pengembangan status UPI menjadi UPI-BHMN harus dapat menjamin berkembangnya ilmu dan praktek kependidikan ke arah yang lebih baik dan bermanfaat.

Otonomi perguruan tinggi yang diwujudkan melalui BHMN bukan hanya sekedar suatu konsep, tetapi harus mulai diimplementasikan pada semua tingkatan manajemen maupun pada tingkat program studi. Implementasi pada tatanan satuan program studi sungguh sangat berarti, karena fungsi dan peranan kelembagaan UPI pada hakekatnya berada pada tingkatan program studi.

Namun demikian, besar dan luasnya kewenangan dalam manajemen pada tingkatan program studi tidak diartikan sebagai pemberian kebebasan mutlak tanpa mempertimbangkan kepentingan UPI dalam percaturan nasional, regional dan internasional. Namun, bagaimana pun pembagian kewenangan tersebut merupakan sarana untuk mengembangkan keunggulan-keunggulan setiap program studi agar dapat bergerak lebih luwes dengan sistem informasi lebih bebas sesuai dengan karakteristik dan potensi yang melekat pada setiap program studi itu sendiri.

Oleh karena itu, pelaksanaan otonomi manajemen kelembagaan UPI, harus didukung dengan adanya format otonomi manajemen sampai ke tingkat satuan program studi. Apabila format otonomi manajemen sudah sampai kepada tingkat satuan program studi, maka prinsip-prinsip manajemen kelembagaan UPI, secara teknis akan bergerak dari kebutuhan, keinginan dan harapan pada tingkat satuan program studi. Sehingga, bidang garapan, proses, dan konteks manajemen pendidikan pada tingkat satuan program studi tidak mutlak sama. Secara teoritis, keragaman itu akan memunculkan sinergitas yang didukung oleh keunggulan komparatif dan kompetitif masing-masing satuan program studi pada masing masing fakultas. Konsep inilah yang dalam masyarakat akademik disebut manajemen partisipatif dengan ciri kooperatif, komprehensif konkrit dan berkelanjutan.

## 2. Menata Kurikulum/Akademik

Pada saat-saat sosialisasi rencana perubahan status, penerapan kebijakan BHMN di lingkungan UPI dianggap sebagai bentuk perhatian pemerintah terhadap UPI agar mampu dan mandiri mengurus rumahtangganya sendiri secara otonom. Otonom dalam arti otonomi yang lebih luas. UPI dapat merancang kurikulum dan mengelola ketenagaannya sesuai dengan beban kerja, mengalokasikan sumber daya sesuai perubahan termasuk mengubah sistem manajemen, dan akuntabilitas terhadap masyarakat internal maupun eksternal akan semakin tinggi.

Pola pikir seperti itu, tidak terlepas dari *Ajaran Human Capital* yaitu suatu ajaran yang pada awalnya menganggap bahwa unsur manusia dipakai sebagai faktor untuk menggerakkan laju pertumbuhan ekonomi. Sehingga dalam *global economy* manusia tersebut menjadi tidak jelas lagi posisinya. Telah terjadi perimbangan dari *natural resources* ke *knowledge based resources*. Karena itu, menurut para ‘arsitek’ UPI, dalam pertumbuhan ekonomi nasional, *knowledge* ini dapat dianggap sebagai infrastruktur dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Tetapi, dalam kenyataannya tidak terbatas pada infrastruktur semata-mata, bahkan telah memasuki proses manajemen dengan menggunakan infrastruktur teknologi sebagai manifestasi dari *knowledge*. Unsur *knowledge* ini sekaligus juga menjadi instrumen dalam *Human Resources Development (HRD)*. Dengan demikian, tidak heran apabila filosofi HRD telah mengarah pada SDM yang bukan hanya untuk menciptakan sumber daya yang memiliki kemampuan melakukan pekerjaan semata-mata, tetapi juga memiliki pengetahuan dan *kapasitas* untuk mengembangkan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik dan berkualitas. Dalam Teori HRD modern ini di lingkungan manajemen korporasi sering disebut dengan *K-Workers Theory*.

*Knowlwdge* bukan dalam arti pengetahuan biasa, tetapi dalam arti yang lebih komprehensif. Seperti halnya dalam dunia otomotif, atau real-estate, peran elektronik dalam manajemen sudah menggunakan infrastruktur dan instrumen yang *high-technology*, mulai proses disain sampai pemasaran dan layanan purna jual, dengan menggunakan *computer based*. Ini menunjukkan bahwa kehandalan bisnis tersebut tidak hanya ditentukan oleh faktor *human* semata-mata, tetapi juga oleh implementasi infrastruktur dan instrumen *knowledge implementation*.



Kalau saja, apa yang diaparkan para ‘arsitek’ UPI itu betul-betul landasan pemikiran yang mendorong perubahan UPI menjadi UPI-BHMN, tampaknya perubahan manajemen UPI ke arah yang lebih modern sudah tidak terelakan lagi (*indispensable*). Tugas UPI dewasa ini bukan hanya sekedar mencetak SDM yang *high quality* dan *professional* dalam arti terbatas, tetapi harus sudah berubah menjadi institusi *knowledge producing enterprise*. UPI jika dianggap sebagai institusi HRD memang memiliki nilai ekonomi yang sangat luar biasa. Akan tetapi, mungkinkah dengan manajemen kurikulum seperti sekarang mampu mendukung misi ini?

Menurut penulis, UPI-BHMN harus mempunyai struktur kurikulum keilmuan sesuai dengan jati diri UPI, bukan struktur kurikulum IKIP. Standar isi dan standar kompetensi harus merujuk pada struktur keilmuan (*body of knowledge*) UPI. Penentuan standar isi dan kompetensi ini merupakan tugas pokok dan fungsi setiap program studi. Kenyataannya, sejak berubah menjadi UPI-BHMN, upaya merubah kurikulum memang sudah dilakukan, namun kurikulum yang telah ditetapkan oleh program studi masing-masing malah dirubah oleh tim khusus yang hasilnya tidak mencerminkan otonomi keilmuan setiap program studi. Bahkan, ada kecenderungan berubahnya institut menjadi universitas hanya diramaikan oleh pembukaan program-program studi nonkependidikan. Dengan atribut universitas, memang memiliki peluang untuk mengembangkan program-program studi nonkependidikan, akan tetapi jika tidak didasarkan pada struktur *body of knowledge* yang jelas, merupakan upaya yang sangat gegabah. Kami bukannya antipati dengan pembukaan program studi nonkependidikan, tetapi kiranya perlu dimulai terlebih dahulu menata kurikulum yang memang betul-betul sesuai dengan jati diri UPI. Sudahkan setiap jurusan dan program studi di UPI memiliki struktur kurikulum yang didasarkan pada *body of knowledge* yang sesuai dengan jati diri UPI? Mampukah UPI menjadi institusi HRD yang berbasis *Knowledge*? Mungkinkah dengan kebijakan BHMN terhadap UPI akan merubah iklim akademik pengembangan kurikulum berbasis *knowledge*?

### **3. Menata Ketenagaan**

Sistem Kepegawaian UPI pasca PP.No.6 tahun 2004 masih didasarkan pada Peraturan Pemerintah yang mengatur Pegawai Negeri Sipil. Produk-produk kebijakan yang berkaitan dengan manajemen ketenagaan pasca BHMN belum memiliki perangkat sistem yang mapan sesuai formulasi kebijakan yang utuh dan terintegrasi secara

empirik, evaluatif, dan prediktif yang diwujudkan dalam bentuk rencana induk manajemen kepegawaian. Tidak heran memang, perubahan status menjadi BHMN sering dituding belum diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan bagi unsur tenaga dosen maupun tenaga administrasinya. Mampukan para pengelola UPI merancang sistem manajemen modern tentang ketenagaan yang bertugas di lembaga pendidikan tinggi modern? Penulis menganggap, para pimpinan UPI-BHMN harus mampu, karena masalah HRD secara imperatif menyangkut aspek *rekrutment, selection, placement and distribution, training and career development, employment right and welfare, employee relationship, reward and sanction* (Gaughan, 1999). Aspek-aspek tersebut, di lingkungan organisasi perusahaan jauh lebih berkembang dibanding kajian-kajian yang dihasilkan oleh institusi UPI sendiri. Manajemen SDM yang dikembangkan di lingkungan UPI masih tidak jelas konsep dan referensinya, masih mencari-cari bentuk, sehingga sulit diapresiasi dan diimplementasikan. Jika saja manajemen SDM UPI sudah berbasis *K-Building Capacity and Capacity Building*, kemungkinan lebih mudah diapresiasi dan diimplementasikan. Sehingga akan didapat tenaga-tenaga yang lebih kreatif dan produktif. Sekalipun mahal tetapi akan seimbang dengan menghasilkan kinerja dan produktivitas personil yang lebih tinggi.

#### **4. Menata Sarana dan Prasarana**

Kondisi sarana dan prasarana UPI saat ini dapat dikategorikan pada tiga tingkat. *Pertama*, sarana dan prasarana pendidikan di FPMIPA merupakan fasilitas yang sudah memadai, representatif, dan modern, serta dibangun atas hibah dari JICA pada tahun 2000-an. Dengan waktu operasional yang sudah lebih dari lima tahun, proses pendidikan di FPMIPA dapat dianggap sudah mencapai kemantapan atau keajegan. *Kedua*, sarana dan prasarana FIP, FPIPS, FPBS, FPTK, FPOK, dan SPS yang dibangun atas Loan dari *Islamic Development Bank (IDB)*. Pada situasi ini, muncul harapan dari para pelaku pendidikan, bahwa proses pendidikan akan berjalan semakin bermutu. *Ketiga*, kondisi sarana dan prasarana di kampus daerah Cibiru, Sumedang, Tasikmalaya, Serang, dan Purwakarta masih sangat memprihatinkan dan tidak memadai sebagai sebuah kampus perguruan tinggi.

Kalau boleh kami menilai sistem kinerja sarana dan prasarana UPI, paling tidak akan menyoroti dari empat aspek, yaitu: (1) tujuan, (2) lingkungan, (3) bangunan, dan (4) aktivitas pelayanan.

Pertama, pada aspek tujuan menyangkut aspek moralitas, produktivitas dan adaptabilitas. Aspek moralitas menyangkut dampak dari kehadiran sarana dan prasarana terhadap perbaikan atau peningkatan moralitas dan norma-norma sosial pemakainya, seperti sikap hidup tertib, disiplin, dan lain-lain. Produktivitas berkaitan dengan dampak dari kehadiran sarana dan prasarana terhadap semangat, etos kerja, prestasi kerja, produktivitas kerja, dan lain-lain. Sedangkan aspek adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan manusia (pengguna) dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan buatan maupun lingkungan alam, dan sebaliknya. Tidak jadi soal apakah adaptabilitas itu dicapai melalui proses pemahaman pengetahuan yang dimiliki sebelumnya, ataupun melalui usaha mengubah skema berfikir guna merespon sesuatu yang baru.

Kedua, lingkungan berkenaan dengan pengaturan lingkungan yang menjamin pemakainya agar dapat memahami lingkungannya. Pengaturan ini mencakup pengolahan dan pengaturan tata-guna lahan, tata bangunan, sirkulasi dan parkir, tata ruang terbuka, jalur pedestrian, aktivitas pendukung, tata informasi (*signing system*), serta preservasi dan konservasi. Pola tata-guna lahan mencakup alokasi dan pembagian lahan serta peruntukan lahan yang dirasakan manfaat sebesar-besarnya oleh sebanyak-banyaknya kalangan masyarakat. Keputusan peruntukan lahan akan menentukan hubungan antara sirkulasi, parkir, dan kepadatan aktivitas kota. Permasalahan yang sering muncul dalam pengaturan tata-guna lahan ini adalah adanya benturan kepentingan fungsi-fungsi yang terus berkembang dengan kepentingan mempertahankan unsur-unsur alam dan daerah konservasi lainnya. Sebuah lahan dapat diatur untuk kepentingan fasilitas umum, hunian, rekreasi, ruang terbuka, fasilitas komersial, dan lain-lain. Tata bangunan meliputi tatanan bentuk fisik bangunan yang lahir dari pengaturan kepadatan dan ketinggian bangunan, selubung, posisi set back, serta komposisi bangunan. Bangunan pada dasarnya ada untuk mendefinisikan ruang, meskipun sebaliknya ruang dapat mendikte tata bangunan dengan cara menentukan komposisi bangunan. Unsur-unsur lain yang menentukan tata bangunan diantaranya adalah warna, material, tekstur, dan bentuk fasade bangunan. Sirkulasi merupakan salahsatu sarana pembentuk struktur kawasan. Jalur sirkulasi dibentuk dan diarahkan untuk mengontrol pola aktivitas dalam sebuah kawasan, misalnya jalur kendaraan bus, mobil pribadi, sepeda motor, sepeda, dan lain-lain. Sekaitan dengan ini, unsur-unsur penghubung fungsi yang ada akan berhubungan dengan baik apabila memiliki sarana

penghubung yang baik pula. Aspek-aspek sirkulasi ini adalah jalan pergerakan utama, jalur pedestrian, peralihan moda transportasi pejalan kaki, dan kendaraan-pejalan kaki. Ruang terbuka memiliki fungsi sosial, ekonomi, kultural, dan ekologis yang sangat penting dalam suatu kawasan. Dalam tataan ruang terbuka ini, termasuk penempatan dan penataan berbagai fasilitas yang mewadahi kepentingan umum, seperti plaza, taman, jalan, pasar, ruang terbuka hijau, dan lain-lain. Karena itu, ruang terbuka yang baik menjadi ruang publik yang menjadi wadah bagi aktivitas khalayak untuk mengekspresikan kultur demokrasi, interaksi dan relasi sosial, dan pertumbuhan keberadaban masyarakat. Pedestrian sebagai salahsatu jalur sirkulasi untuk pejalan kaki, merupakan unsur penting dalam suatu kawasan, baik dari segi secara fisik mewadahi lalu lintas orang dan elemen penghubung yang membentuk vitalitas kawasan, tetapi terutama juga sebagai wahana interaksi sosial budaya. Aktivitas pendukung kawasan ini mencakup seluruh pemakaian dan aktivitas yang membantu kekuatan ruang publik lingkungan. Bentuk, lokasi, dan karaktersitik area yang spesifik dan unik akan menciptakan kualitas fungsi, penggunaan ruang, dan aktivitas yang spesifik pula. Tata informasi dalam sebuah kawasan atau kota terdiri dari dua jenis, yaitu built in (terintegrasi dengan lingkungan) dan grafis. Kawasan yang baik adalah kawasan yang mudah dikenali, mudah ditemukan tujuannya, serta mudah dimengerti, karena adanya tata informasi yang baik. Elemen ini terkait juga dengan kualitas visual, misalnya bagaimana unsur-unsur alam seperti sungai, drainase atau saluran air dan lain-lain tidak diganggu atau bahkan menjadi elemen estetis dan sekaligus dijaga keseimbangan ekologisnya.

Ketiga, aspek bangunan menyangkut: (1) Konstruksional (perakitan komponen bangunan sehingga tercipta ruang yang mempunyai fungsi); (2) Pelayanan (penghawaan, pencahayaan, pengendalian kebisingan, dan lain-lain, baik secara artifisial maupun alami); (3) Kandungan (kelengkapan dari bangunan seperti memiliki ruang-ruang, peralatan, utilitas, service, dan lain-lain). Ketiga aspek dalam sistem bangunan, pada dasarnya menyangkut aspek aspek teknis meliputi sistem rekayasa, sistem struktur dan konstruksi, sistem tatanan massa dan ruang arsitektural, sistem layanan, serta sistem pemakaian bahan.

Berdasarkan peraturan-peraturan dan standar pembangunan, secara umum terdapat kriteria aspek-aspek subsistem bangunan paling sedikit berkenaan dengan 14

kriteria, yaitu: (1) Peruntukan, ruang, dan intensitas; (2) Bentuk arsitektur dan lingkungan; (3) Struktur bangunan; (4) Ketahanan terhadap kebakaran; (5) Sarana jalan masuk dan keluar; (6) Sirkulasi dan transportasi dalam gedung; (7) Pencahayaan darurat dan sistem peringatan bahaya; (8) Instalasi listrik, penangkal petir dan komunikasi; (9) Instalasi gas; (10) Sanitasi dalam bangunan; (11) Ventilasi dan pengkondisian udara; (12) Pencahayaan; (13) Kebisingan dan getaran; dan (14) Kelengkapan peralatan untuk melaksanakan pekerjaan.

Keempat, aspek aktivitas berkenaan dengan: (1) Identifikasi (analisis aktivitas dan program ruang); (2) Mekanisme kerja (urutan aktivitas yang terjadi dalam bentuk sirkulasi vertikal, horisontal, dan diagonal); (3) Komunikasi (komunikasi fisik berupa interaksi antar manusia dalam bangunan, dan komunikasi non fisik melalui telpon, internet, televisi, dll); (4) Aktivitas informal (aktivitas yang timbul yang tidak tercatat, seperti misalnya mendengarkan musik pada saat kerja, berteriak pada saat stress, menggerakkan badan karena pegal, dll); (5) Pengawasan (yang bersifat fisik, psikis, atau lingkungan oleh pengguna sendiri, atasan, teman, dan atau pengguna lainnya). Kecuali aspek pertama yaitu aktivitas identifikasi yang berlangsung pada saat perancangan, keempat aspek lainnya dapat diletakkan pada fase penggunaan. Keempat aktivitas tersebut pada dasarnya menunjuk pada keseluruhan aktivitas pemakai yang diwadahi oleh fungsi ruang yang telah dibangun.

Bila para pembaca sekarang berkunjung ke lingkungan gedung UPI, secara fisik, bangunan UPI sudah begitu modern, dan sepertinya sudah mencerminkan aspek-aspek yang dipaparkan di atas. Akan tetapi, pada kenyataannya, baru memperhatikan aspek kemegahan bangunan dan subsistem lingkungan. Dua aspek lainnya yaitu subsistem tujuan dan subsistem aktivitas pelayanan masih terabaikan. Memang dimaklumi, pada saat ini sedang dalam masa-masa pembangunan fisik dan nonfisik, kerap kali pencapaian mutu manajemen tidak sebanding dengan mahal nya biaya penyediaan sarana dan prasarana, atau sebaliknya muncul anggapan bahwa sarana dan prasarana pendidikan hanya sekedar pemikat untuk menutupi lemahnya sistem manajemen. Tetapi hal itu bukanlah alasan, karena: Bukankah karena masa-masa darurat justru kualitas manajerial para pengelola diuji? Dapatkah kualitas manajemen para pengelola UPI diukur secara sederhana dengan keteraturan 'lalu-lintas' di lingkungan kehidupan kelembagaan sehari-hari?

## 5. Menata Pembiayaan

Berkenaan dengan tingkatannya, pembiayaan pendidikan terjadi di beberapa tempat atau tingkatan, yang meliputi biaya pada tingkatan program studi/jurusan/unit pelaksana teknis, biaya pada tingkatan fakultas/lembaga/biro/bagian, biaya pada tingkatan institut/rektorat. Selain itu di masing-masing tingkatan, biaya tersebut mencakup beberapa atau banyak komponen biaya. Dengan demikian, jika UPI ingin menghitung biaya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokoknya dalam konteks BHMN, diperlukan suatu pemikiran mengenai (1) Faktor-faktor apa saja yang memicu perlunya biaya; (2) Apakah faktor tersebut dapat ditelusuri dari sejak awal hingga menghasilkan suatu output? (3) Apakah dengan mengetahui pembebanan biaya dalam penyelenggaraan satuan program pendidikan dapat menjamin sekurang-kurangnya efektivitas internal suatu penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan UPI?

Di dalam melaksanakan aktivitas tugas pokok dan fungsi UPI, pada umumnya UPI telah menyusun RKAT (rencana kerja anggaran tahunan). Dalam rencana pendapatan terdapat komponen sumber dana (pemerintah, orangtua mahasiswa dan masyarakat, serta usaha-usaha lain). Sedangkan dalam rencana belanja secara garis besar dibagi ke dalam komponen gaji dan non gaji. Komponen gaji digunakan untuk membayar gaji dan kesejahteraan dosen/karyawan. Komponen ini merupakan komponen yang paling dominan dalam pengeluaran biaya. Sedangkan komponen non gaji meliputi: sub komponen pengadaan dan pemeliharaan alat-alat dan sarana pendidikan. Komponen biaya non gaji yang tidak terdapat dalam RKAT meliputi biaya-biaya aktivitas yang tidak tercatat dalam RKAT.

Komponen-komponen dan aktivitas tersebut merupakan faktor-faktor yang mempunyai efek biaya (*cost driver*) terhadap perubahan level biaya total untuk suatu obyek biaya (*cost object*). Perubahan-perubahan biaya tersebut sering disebut *cost pool*. Karena itu, *cost driver* sebenarnya merupakan *cost pool dan cost object* (Blocher et.al, 1999). *Cost object* adalah jasa tempat biaya dibebankan untuk mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraan program. Sedangkan *cost pool* merupakan pengelompokan biaya-biaya individual ke dalam kelompok tertentu. Karena itu, semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penyelenggaraan satuan program pendidikan pada tingkat program studi/jurusan/unit kerja dapat disebut *cost driver*. Analisis *cost driver* akan memberikan gambaran faktor-faktor pemicu biaya terkait dengan *output* suatu penyelenggaraan

pendidikan. Untuk keperluan tersebut maka perlu didisain keterkaitan antara biaya, *cost pool* dan *cost object*. Analisis ini dapat mengidentifikasi proses pembebanan biaya ke dalam *cost pool* atau dari *cost pool* ke dalam *cost object*.

Perlu diperhatikan dua kategori biaya yang perlu dicermati dalam melakukan perhitungan biaya yaitu biaya langsung dan tak langsung. Biaya langsung dapat ditelusuri secara langsung ke *cost pool* atau ke dalam *cost object*. Secara mudah dan dapat dengan segera dihubungkan secara ekonomi. Misalnya biaya perlengkapan dan alat-alat perkuliahan dapat dengan mudah ditentukan secara ekonomi. Sebaliknya dalam biaya tak langsung, tidak dapat ditelusuri secara mudah, misalnya biaya operasional perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan/supervisi terhadap kegiatan perkuliahan. Hal ini disebabkan biasanya biaya tak langsung merupakan gabungan dari beberapa aktivitas yang terdapat dalam beberapa *cost pool* atau *cost object*. Jika biaya tak langsung sulit ditelusuri maka harus dilakukan "*dasar alokasi*" sebagai cara pembebanannya, misalnya biaya dosen dalam merumuskan satuan acara perkuliahan (SAP) dengan dasar alokasi berapa kali kegiatan penyusunan SAP tersebut dilakukan sehingga dapat dihitungkan berapa kali aktivitas itu perlu dirupiahkan.

Dengan demikian, tampaknya diperlukan perangkat operasional sistem dan rancangan pendanaan yang jelas. Walaupun biaya pendidikan menjadi tanggungjawab pemerintah dan masyarakat, tetapi formula pendanaannya harus ditetapkan secara terukur. Dana yang bersifat pembangunan yang menyangkut investasi harus didasarkan pada mekanisme kompetitif. Walaupun penetapan SPP diserahkan pada UPI, namun perlu adanya perhitungan yang seksama dan asumsi publik mengenai besaran yang memadai, sehingga ada kontrol dari masyarakat.

Dalam aspek penetapan besaran SPP oleh UPI, secara teoritis dapat diserahkan sepenuhnya kepada UPI yang bersangkutan tanpa adanya batas maksimal. Tetapi akan memberikan peluang kepada UPI dengan menerapkan SPP yang tinggi, sehingga menutup akses bagi kelompok masyarakat yang kurang mampu. Penetapan SPP yang terlalu rendah pun tidak akan memberikan keadilan karena justru akan terjadi subsidi bagi mahasiswa yang kaya. Karena itu, dalam penetapan besaran SPP harus dilakukan berdasarkan: (1) Analisis *budget mapping* tentang *biaya satuan* penyelenggaraan pendidikan, yang mencakup komponen dan aktivitas yang memerlukan biaya. Besaran biaya satuan tersebut bukan hanya ditentukan berdasarkan *asumsi-asumsi* para

pengelola semata; (2) Mempertimbangkan akses *pemerataan*, khususnya bagi mahasiswa golongan ekonomi lemah. Dan pemerintah perlu mengetahui berapa jumlah kontribusi mahasiswa melalui SPP untuk menutupi kebutuhan biaya pendidikan sebenarnya, sehingga dalam mendanai untuk kebutuhan rutin maupun pembangunan tidak terjadi tumpang-tindih; (3) Standarisasi, pedoman, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis secara tertulis berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Nah, apabila UPI BHMN sudah memiliki sistem pembiayaan yang didasarkan pada analisis dan perhitungan seperti di atas, maka otonomi manajemen keuangan akan memiliki keuntungan, antara lain: (1) Sumber keuangan akan semakin jelas yaitu bersumber dari pemerintah dan masyarakat; (2) Kebebasan dalam mencari pendanaan sendiri, baik dari pemerintah maupun swasta yang konsisten dan komplementer dengan misi BHMN serta tidak mengganggu kegiatan yang telah didanai oleh pemerintah.

## **6. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat**

Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap UPI, sesungguhnya ada tiga aspek yang dimungkinkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan, yaitu (1) Hubungan antara pengelola (rektor) dengan majelis wali amanat (MWA); (2) Hubungan rektor dengan pemerintah pusat (Depdiknas/Dikti), dan (3) Hubungan rektor dengan pemerintah dan masyarakat daerah.

Pertama, dalam hubungan rektor dengan MWA. Kekuasaan tertinggi dalam manajemen UPI sebetulnya bukan pada MWA melainkan pada rektor sebagai pengelola, karena perangkat utama manajemen UPI ialah pengelola. Dengan demikian, pimpinan penyelenggaraan kelembagaan menurut konsep BHMN diletakkan pada manajemen puncak yaitu rektor. Oleh karena itu, dalam menjalankan hak, wewenang dan kewajiban kelembagaan, rektor tetap bertanggung jawab kepada pemerintah (Depdiknas) melalui MWA. Konstruksi PP.No.6/2004 yang menetapkan UPI sebagai lembaga otonom bertugas menjalankan semua hak, wewenang dan kewajiban untuk penyelenggaraan pendidikan, dalam pengertian mengatur dan mengurus rumah tangganya. Ini berarti bahwa rektor dan MWA, baik sendiri-sendiri namun bersama-sama menyelenggarakan pengurusan kelembagaan yang sudah diserahkan menjadi urusan rumah tangganya.

Namun demikian, dalam praktek manajemen UPI-BHMN masih sering menimbulkan tafsiran yang berbeda antara pihak rektorat dengan MWA karena tidak



ada penjelasan dan perincian lebih lanjut terhadap kewenangan masing-masing pihak. Sepanjang berkaitan dengan kebijakan antara pihak rektorat dan MWA, baik dalam penyusunan RKAT maupun dalam jangka panjang, pengawasan melalui kritik dan saran tidak semestinya dipandang sebagai campur tangan MWA terhadap bidang tugas rektorat, tetapi satu koreksi yang seharusnya mendapat perhatian pihak rektorat. Dengan demikian, tidak pula ditafsirkan adanya pemisahan kekuasaan antara pihak rektorat dengan MWA, karena kedua pihak merupakan satu kesatuan sebagai badan administrasi kelembagaan. Setiap peraturan yang ditetapkan pihak rektorat seharusnya mendapat persetujuan MWA, yang secara operasional dilaksanakan oleh pihak rektorat dan MWA melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya. Melihat beratnya tugas dan tanggung jawab rektorat, maka diperlukan persyaratan yang cukup, baik syarat akseptabilitas maupun kapabilitas. Syarat-syarat khusus yang merupakan *key-factors* bagi keberhasilan mengemban jabatan rektorat dan anggota MWA harus semakin difungsikan.

Kedua, hubungan antara rektorat dengan pemerintah pusat (Depdiknas/Dikti). Merujuk pada paradigma demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat dan aparat, dapat ditafsirkan bahwa otonomi pendidikan tinggi melalui konsep BHMN tidak diartikan secara atributif, tetapi lebih dimaksudkan kepada masyarakat akademik agar mempunyai daya berinisiatif dan mengembangkan prakarsa sendiri. Dalam PP.No.6/2004 tidak secara tegas menjelaskan tentang makna keleluasaan tersebut. Banyaknya urusan yang diserahkan kepada UPI dari Dikti belum tentu akan mendorong pengembangan otonomi kelembagaan. Bahkan mungkin akan menambah beban bagi UPI sendiri, kalau tidak memperhatikan batas wewenang, sifat, macam, dan kualitas urusan yang diserahkan. Seperti yang disinyalir beberapa pihak Inspektorat Jendral Depdiknas, penerapan konsep BHMN pada kasus di ITB telah menambah defisit pembiayaan 98 milyar rupiah, hampir sama dengan anggaran pembangunan pendidikan di kabupaten/kota. Oleh karena itu, kata keleluasaan tersebut *an-sick* tidak harus diartikan tidak terbatas sehingga membahayakan kelanjutan eksistensi kelembagaan.

Ketiga, hubungan pihak rektorat dengan pemerintah dan masyarakat daerah (provinsi/kabupaten/kota). Secara faktual, hubungan antara UPI dengan pemerintah dan masyarakat daerah masih menunjukkan 'keragu-raguan'. Hal ini sebetulnya disebabkan oleh kedudukan UPI masih bagian dari pemerintah pusat. Dalam wacana politik, kondisi

lingkungan pada setiap perguruan tinggi memang dianggap merupakan gambaran dari konstelasi politik sebagai hasil rakayasa dan keinginan politik pada pengelola UPI dalam mewujudkan otonominya. Gambaran konstelasi politik ini, sebetulnya agak sulit diamati, karena sekalipun dalam prakteknya ditegaskan melalui hubungan antara Dikti yang telah memberikan keleluasaan kepada UPI untuk menentukan urusannya sendiri, tetapi tetap saja belum dapat diprediksi secara pasti, karena faktor kondisi lingkungan pada setiap perguruan tinggi masih dipengaruhi oleh dominasi politik pada tingkat pusat.

#### **D. PENUTUP**

Dengan BHMN, UPI seharusnya dapat menjaring mahasiswa lebih baik untuk memperoleh sejumlah mahasiswa yang berkualitas dengan biaya pendidikan relatif murah, dosen bermutu, pelayanan bermutu dan fasilitas yang dimiliki juga bermutu. Bagaimana meningkatkan kualitas pengajaran yang berorientasi pada dosen berubah menjadi berorientasi pada mahasiswa; Merubah orientasi keluaran yang sebanyak-banyaknya menjadi keluaran dengan ketrampilan yang siap terjun ke masyarakat; Merubah dari indeks prestasi kumulatif (IPK) tinggi menjadi lulusan dengan kompetensi tinggi; Merubah kurikulum ‘pesanan’ pemerintah menjadi kurikulum yang berbasis keunikan lokal bertaraf universal; Merubah pelayanan yang menekankan pada ketertiban internal kantor menjadi pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Jika perubahan-perubahan tersebut dapat dilakukan oleh manajemen UPI, maka sudah dapat dipastikan akan melahirkan paradigma baru dalam menataulang perguruan tinggi berstatus BHMN. Walaupun sulit karena harus mengubah tatanan budaya organisasi yang berkaitan dengan pola pikir, apresiasi dan kebiasaan (Osborne & Plastrik, 2000) tergantung kepada pemerintah pusat, namun kalau tidak mau berubah, percuma saja IKIP menjadi UPI dan UPI menjadi UPI-BHMN. Paradigma baru dalam pengelolaan UPI harus dapat pula menciptakan strategi baru, dari kompetensi pasar menjadi kompetisi pangsa peluang, dari rencana stratejik menjadi arsitektur stratejik, dari kepemimpinan yang transaksional menjadi kepemimpinan yang transformasioal dan visioner, dari rekrutment pegawai berdasarkan atas tingkat pendidikan yang dimiliki menjadi berdasarkan atas kompetensi yang dimiliki, dari standar internasional menjadi standar universal.

Bagi UPI sendiri, masih banyak aspek yang patut diantisipasi. Jika para pimpinan UPI tidak dapat menyiapkan perangkat sistem yang memadai, seperti aturan main setiap substansi, proses dan konteks manajemennya akan membuat UPI akan semakin *bangkrut*. UPI akan berubah menjadi *unit komersial* yang menyimpang dari jati diri dan misi pendidikan dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Kemungkinan besar UPI: (1) akan terjadi penurunan tingkat layanan pendidikan oleh pemerintah kepada masyarakat, (2) akan berkurangnya perkembangan pendidikan *sains dan teknologi kependidikan* karena mahalnya biaya investasi dan operasional, (3) hasil-hasil penelitian ilmu kependidikan akan semakin tidak bermutu, dan (4) akan semakin lebarnya *disparitas* sosial ekonomi. Bahkan akan lebih parah lagi bila perangkat peraturan perundang-undangan yang mengatur UPI tidak dilakukan berdasarkan pada analisis dan uji publik. UPI yang bersangkutan akan berubah menjadi *sarang* KKN. Atau menurut istilah yang lebih *sadis*, UPI akan menjadi sarang para *penyamun*, sama halnya dengan yang terjadi pada BUMN dan BUMD yang dijadikan ‘ATM’-nya para oknum pimpinan pemerintahan di jaman orde baru.

Oleh karena itu, untuk memastikan UPI-BHMN tidak menjadi sarang *para penyamun*, perlu diamati dari indikator-indikator berikut: (1) Ada proses uji publik tentang anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, baik secara internal maupun eksternal; (2) Struktur organisasinya lebih gemuk ke bawah, berbentuk piramid dengan kerucut ke atas; (3) Tidak banyak unit-unit khusus, pokja, tim kerja, staf ahli yang tidak jelas eselonisasinya; (4) Beban tugas organisasi lebih banyak pada unit organisasi tingkatan bawah yang disertai sistem remunerasi yang memadai sesuai dengan beban pekerjaannya; (5) Setiap usulan mengenai anggaran pelaksanaan dari unit tingkat bawah tidak selalu dipangkas dengan hanya asumsi-asumsi lisan atau tidak didasarkan pada aturan-aturan secara tertulis; (6) Penyaluran dana/biaya operasional penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi lembaga untuk unit-unit organisasi tingkat bawah tidak selalu ditunda-tunda dan selalu mulur dari yang dijadwalkan; (7) Jumlah biaya operasional untuk para pejabat pada unit pusat jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan biaya operasional untuk unit pokok organisasi; (8) Ada keterbukaan dalam pengelolaan dana dari unit pengelola dana; (9) Setiap pekerjaan yang menghasilkan keuntungan berupa finansial yang dihasilkan unit organisasi tingkat bawah tidak dipangkas oleh unit tingkat atas atau unit pusat dengan jumlah dan prosentase yang lebih besar dibanding perolehan

unit pelaksana; (10) Aturan pelaksanaan kerja, tugas, kebijakan, keputusan yang menyangkut mekanisme sistem pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja, selalu diagendakan dan dibuat secara tertulis serta disampaikan kepada seluruh anggota organisasi;

Di akhir tulisan ini, penulis ingin menegaskan kembali bahwa untuk sampai kepada perguruan tinggi *leading and outstanding* masih membutuhkan waktu. Tetapi, tidak berarti harus menunggu waktu, karena tugas pokok UPI-BHMN menyangkut kelangsungan generasi. Sesuatu kekurangan, kelemahan atau bahkan kesalahan dalam proses manajemen, tidak selalu harus menunggu waktu yang tepat untuk memperbaikinya. Penundaan waktu akan berakibat fatal bagi proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, yang pada akhirnya akan berakibat dengan kegagalan generasi.

Rasa kebanggaan berlebihan dengan semboyan UPI sebagai perguruan tinggi *pelopor dan unggul* dalam bidang kependidikan, bukan hanya sekedar “jargon politik”, tetapi harus dijawab dengan perubahan pola pikir, apresiasi dan pembiasaan memanfaatkan dan mendayagunakan potensi kekayaan yang paling berharga bagi UPI, yaitu budhi-akal dan akhlaq dari seluruh manusia di lingkungan UPI dengan modal kemandirian masyarakat UPI itu sendiri;

Karena itu, para sivitas akademik dan jajaran pengelola UPI, semestinya sama-sama memiliki kesamaan pandangan dalam pelaksanaan visi dan misi kelembagaan. Perubahan visi, misi dan struktur kelembagaan harus memberikan peluang kepada para sivitas akademik untuk lebih meningkatkan *kemampuan profesionalnya* yang ditunjang dengan *peningkatan kesejahteraannya*. Komitmen tersebut harus sampai pada wujud konkret, yang didukung oleh adanya *additional financing and revenue system* dalam bentuk *profit-sharing* yang adil dan merata kepada seluruh komponen organisasi. Di samping itu, dibutuhkan pula *political action* para pengelola UPI untuk merubah pola pikir, apresiasi dan kebiasaan lama dan meninggalkan cara-cara manajemen konvensional, dengan melaksanakan pola-pola kolaboratif melalui bentuk-bentuk *agreement* baik secara internal maupun eksternal, dengan berani bersaing dengan *external organizations*, berani menumbuhkan persaingan di antara unsur-unsur *internal organization*. Lebih berani menunjukkan *keunggulan komparatif* menjadi keunggulan *kompetitif*. Lebih berani pula membuka peluang bagi unsur-unsur masyarakat eksternal untuk memimpin UPI sepanjang dipandang kompeten. Bravo Universitas Pendidikan!

## E. Referensi Pemicu Inspirasi

- Blocher et.al, (1999). *Cost Management: A strategic Emphasis*, NY: McGraw-Hill Co.
- Cohn, Elchanan. (1979). *The Economic of Education*, Revised Edition, Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Co.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *HELTS (Higher Education The Long Term Strategy 2003-2010)*, Jakarta: Dirjen Dikti
- Gaughan, Patrick A. (1999). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Second Edition, New York: John Willey & Sons, Inc.
- Johnson, L. S. dan C. S. Rush. (1995). *Reinventing The University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*, Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Osborne, David & Peter Plastrik. (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.

## Selayang Pandang Penulis



Drs. H. YOYON BAHTIAR IRIANTO, M.Pd.

Kandidat Doktor Perencanaan Pendidikan, lahir 1 Oktober 1962, di Sumedang Jawa Barat; Dikaruniai lima orang anak, 2 anak angkat: Fajar Fatriana Fadli (23/03/1988) dan Firmansyah Saptawijaya (07/12/1989), dan 3 anak kandung, hasil perkawinan dengan Dra. Hj. Elis Sumiati: Ryan Anshary Koswara (20/6/1994), Rifka Alif Rahmasari (02/12/1998), Rifki Ahmad Ranggakusumah (09/4/2002).

Dipercaya mengabdikan karier sebagai dosen dengan jabatan Lektor Kepala di almamaternya, Jurusan Administrasi Pendidikan FIP-UPI, Jl. DR. Setiabudhi No.229 Bandung 40154, Telepon: 022-2013163 ps.4307 dan 4318, HP. 081320987755, e-mail: [abah\\_jbi@hotmail.com](mailto:abah_jbi@hotmail.com) ; [abah\\_0110@yahoo.co.id](mailto:abah_0110@yahoo.co.id) ; [aa\\_abah@upi.edu](mailto:aa_abah@upi.edu) .

Di samping sebagai *dosen* dan anggota divisi *Riset, Training & Community Development* pada Laboratorium Administrasi dan Manajemen Pendidikan UPI, aktif juga dalam bidang kemasyarakatan. Pernah menjabat Sekretaris Eksekutif Yayasan Swadamas Jayagiri, sebuah LSM yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat, dan Ketua Pusat Pemberdayaan Masyarakat (Perdamas) Cibiru. Sebelum aktif di Swadamas Jayagiri, pernah menjadi Trainer Metodologi Pembelajaran di PEDC Politeknik Ciwaruga (1994-1997). Bersama Swadamas, banyak menimba pengalaman praktis dan menuangkan karya akademiknya dalam bentuk model-model pemberdayaan masyarakat, sehingga membawanya berkeliling Nusantara menjadi Fasilitator Nasional (Trainer) P3DT (1998-2001); Narasumber Teknis pada Pelatihan Fasilitator PATH Departemen Kesehatan–USAID (2002); Narasumber Teknis Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (sekarang menjadi Balai Pengembangan Pendidikan Non Formal dan Informal (BPPNFI) Jayagiri (2002-2003); Anggota Tim Pengembang Evaluasi Kinerja PNSD Berbasis Kompetensi Pemda Provinsi Jawa Barat (2006); Anggota Tim Pengembang Perumusan Kebijakan Umum Implementasi Otonomi Daerah Provinsi Jawa Barat (2006); Ketua Tim Perancang Analisis Biaya Satuan Madrasah pada Balitbang Depag, (2006); Ketua Perancang *Master Plan* Pendidikan Kabupaten Cirebon (2007); Ketua Tim Pelatihan Kewirausahaan bagi PNSD Pra Purnabakti Pemda Provinsi Jawa Barat (2007); Anggota Tim Peneliti Strategi Pembiayaan Pendidikan Kota Bandung (2007); Anggota Tim Pengkaji Peraturan Daerah tentang Pendidikan pada DPRD Kota Bandung (2007); Ketua Tim Perumus *Master Plan* Pendidikan Kabupaten Bandung; Ketua Tim Pelatihan Kewirausahaan bagi PNS Pra Purnabakti Pemda Provinsi Jawa Barat (2008); Ketua Tim Analisis *Budget Mapping* Pembangunan Pendidikan Kabupaten Bandung (2008); Ketua Tim Analisis Kebutuhan SMK Berbasis Lokal Bartaraf Internasional Kabupaten Bandung (2008); Ketua Tim Perumus Rencana Pembangunan Pendidikan Kabupaten Majalengka Menuju Tahun 2025 (2008).