

**MENATAULANG JATI DIRI
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
MENUJU PERADABAN “LEADING & OUTSTANDING UNIVERSITY”**

Oleh:

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

Disampaikan dalam Forum Terbuka
Pemilihan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia
Masa Bakti 2010 – 2015

KATA PENGANTAR

“*Nelengnengkung... nelengnengkung, geura gede geura jangkung, geura sakola ka bandung, sangkan hirup teu kapahung...*” (Nelengnengkung... nelengnengkung, cepatlah besar cepatlah tinggi, cepatlah sekolah ke Bandung, agar hidup tidak linglung). *Nelengnengkung... nelengnengkung, geura gede geura jangkung, geura sakola sing jucung, sangkan bisa makayakeun Indung...!*” (Nelengnengkung...nelengnengkung, cepatlah besar cepatlah tinggi, cepatlah selesaikan sekolah, agar dapat memuliakan Sang Ibu). Itulah bait-baik “dangding” Sang Ibu ketika mengayun saya (anak) saat akan ditidurkan. Dengan segenap kasih sayang, harapan, dan do’a, Sang Ibu berusaha membesarkan saya agar menjadi *gede* dan *tinggi*, dapat bersekolah di *Bandung*, dan berharap kembali memuliakan Sang Ibu yang mengadakan, membesarkan dan mendidiknya, serta sang Ibu Pertiwi yang telah memberi saya lahan kehidupan.

Sekarang mungkin Sang Ibu penuh dengan rasa syukur dengan melihat anak-anaknya telah pada *besar, tinggi* dan telah bersekolah di *Bandung*. Namun, apa yang dilakukan anak Sang Ibu setelah mereka *besar* dan *tinggi*? Apa yang dilakukan anak Sang Ibu terhadap *Bandung* yang telah memberi peluang untuk bersekolah? Apakah anak itu telah benar-benar dapat kembali ke pangkuan Ibu Pertiwi yang telah memberinya lahan kehidupan?

Saya tidak bermaksud mengajak menelusuri relung-relung kota yang *pabaliut* dengan kerusakan dan kemacetan. Atau mengajak jalan-jalan ke pusat-pusat perbelanjaan dan jajanan. Tetapi ingin mengajak berkunjung ke sebuah “pusat peradaban” anak-anak *Sang Ibu* dalam mencari dan mengasah akal, akhlaq, derajat dan kemuliaan untuk bekal kehidupan. *Bumi Siliwangi...* yang sekarang ini ingin dikenal dengan sebutan *Universitas Pendidikan Indonesia*.

Keberhasilan orang menjadi *besar* dan *tinggi*, dapat berkesempatan mengenyam pendidikan di *Bandung*. Hal ini menunjukkan bahwa *Bandung* memang tempatnya masyarakat menggantungkan kebutuhan, keinginan dan harapan, agar anaknya menjadi *besar* dan *tinggi*, serta mendapat pendidikan yang

bermanfaat bagi kehidupannya. Memang, siapa yang tidak kenal dengan *Bandung*, di sanalah tempat sebagian orang *gede* dan *tinggi* belajar menjadi orang. Salah satunya ialah IKIP yang kini telah menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Namun, dengan berubahnya IKIP menjadi UPI tersebut, sudah mampukah anak-anak didiknya *memuliakan Sang Ibu* yang telah mengasuh, membesarkan, dan memberinya lahan kehidupan? Mampukah mereka menghidupkan kembali budaya Parahiyangan yang kini memudar? Mampukah mereka mengembalikan citranya menjadi tempat untuk menemukan akal, akhlaq, derajat dan kemuliaan?

“Sungguh demi waktu dan hari esok, tiada sesuatu pun yang tidak berubah, karena hari kemarin tidak mungkin kembali, dan esok tiada yang pasti...!” Seiring pembaharuan dan perkembangan jaman, di mana pengetahuan dan keterampilan yang harus dipelajari berkembang semakin kompleks, berubahnya IKIP menjadi UPI turut memikul tanggung jawab bukan hanya sekedar mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, juga bertanggung jawab dalam menyediakan tenaga-tenaga praktisi kependidikan yang dapat membangun peradaban yang lebih bermanfaat. Mampukah UPI melaksanakan tugas membangun peradaban keilmuan dan keprofesian secara sekaligus?

Tulisan ini, walaupun dimaksudkan dalam rangka pemilihan Rektor UPI masa bakti 2010-2015, namun bagi saya sedikit pun tidak berambisi untuk menjadi seorang Rektor, karena saya pun menyadari, masih banyak orang yang lebih mampu dari saya. Namun demikian, sebagai anak didik Sang Ibu, saya pun mempunyai gambaran kebutuhan, keinginan dan harapan yang secara umum direfleksikan dalam naskah kertas kerja ini, sebagai salah satu wujud konkrit sumbangan terbesar saya kepada lembaga yaitu partisipasi. Berpartisipasi untuk *“Bumi Siliwangi”* yang masih belum dapat menemukan *jati-diri* sebagai lembaga yang hidup di tanah Parahiyangan, agar kembali menjadi pusat peradaban untuk melakukan perbaikan-perbaikan ke arah peningkatan kiprahnya di masyarakat. Pasti bisa!

Bumi Siliwangi, 20 April 2010
DR. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
SUMMARY	iii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
BAB II. MENATAULANG JATI DIRI KELEMBAGAAN	3
A. Visi dan Misi UPI Menuju Tahun 2025	3
B. Menata Ulang Sistem Manajemen.....	5
1. Struktur dan Besaran Kelembagaan	7
2. Prioritas Bidang Garapan Manajemen	9
a. Membangun Struktur Kurikulum	9
b. Peningkatan Peran Organisasi Kemahasiswaan	11
c. Profesionalisasi Manajemen SDM	12
d. Optimalisasi Fungsi Sarana dan Prasarana.....	13
e. Transparansi Manajemen Pembiayaan.....	15
f. Meningkatkan Citra dan Partisipasi Masyarakat.....	17
BAB III. KESIMPULAN.....	19
REFERENSI PEMICU INSPIRASI	21
Lampiran	22

SUMMARY

RECONSTRUCTING THE INDONESIA UNIVERSITY OF EDUCATION IDENTITY TOWARD CIVILIZATION OF LEADING AND OUTSTANDING UNIVERSITY

By:
DR. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd.

One of the great challenges of management and leadership UPI period 2010-2015 is modernizing the system as a tool of institutional control. Since the change IKIP to UPI for nearly a decade, pursuing the vision of becoming the leading universities in the year 2010 and the outstanding universities in 2025 are still faced with internal problems of institutional. Although through the implementation status of State Owned Legal Entity (BHMN), still can not change the direction of academic climate that is expected in accordance with the vision and mission.

Just look at the aspects of the implementation of work rules, duties, policies, and decisions concerning the mechanism of the system task and function of each work unit does not have clear work standards; Many specialized units, working groups, work teams, staff of experts who are not clear eselonisasinya; Expenses task at lower levels of organizational units do not come with benefits that match their work load; Budget operating costs UPI basic tasks are not based on the analysis of the needs of every activity that really taxable costs; Total operating expenses for the officials at the central unit is much greater than operational costs for the principal unit of organization; Lack of transparency in the management of existing funds from units of the fund manager.

Actually, with the potential of its human resources UPI, netting can be done better and more stringent to obtain a number of qualified students with education costs are relatively cheap; facilities, faculty and staff quality, and management of service quality as well. How to change the orientation: from lecturer to student, from graduates who are as much to a skilled and competent

graduates, the graduates had a high GPA to graduate high competence, the curriculum based on 'orders' to be based on local uniqueness, of a standard international curriculum universal, from the internal order of the office-based services to community satisfaction based service.

What should be done in overcoming UPI issues like that? Is it enough just by singing 'songs' leading and outstanding university? Where and in what manner can UPI leading and outstanding? Is it enough just to build the physical infrastructure of international scale by simply increasing the capacity of students on a large scale? Therefore, the main problems that need to be addressed by the leadership UPI 2010-2015 period was overcome tangled management systems which are mostly caused by the absence of grand design whole areas of concern and managerial processes, as well as device control device operational change management.

On this occasion, I want to emphasize that the desire UPI become one of the pioneer and leading universities in the field of education, not merely "political jargon", but must be accompanied by a change in mindset, an appreciation and habituation in exploiting and utilizing the potential wealth the most UPI valuable, namely Budhi-sense and morality of all people in the neighborhood with a capital UPI UPI creativity and independence itself.

Renewal programs in management and leadership UPI period 2010-2015 should be given priority on the modernization efforts of each device service management and leadership system, which covers all areas of concern, the process and context of the task and the main function of institutions, namely menataulang: (1) structure of the body of knowledge every field of science that can be implemented into an integrated program of professional education from S1, S2 to S3 programs, (2) Grand design that reflects the life of the campus student affairs scientific, educational and religious; (3) Grand design of K-based Human Resource Capacity-Building & Building-Capacity; (4) facilities and infrastructure management system that can renew and improve management of operational facilities that supported the application of ICT, including the development of university facilities and infrastructure businesses both in internal and external

environment; (5) Budget mapping systems for each components and operational activities in the implementation of “tri dharma” at all levels of management; (6) The device policy that gives discretion to enter into a cooperation partnership between UPI organizational units with stakeholders, through the development lab-site for the development and testing practices concepts, theories, and models - generated model of each department/study program, development of communities and development of alumni associations LPTK permanent secretariat with all the instruments, so that our system of checks and ballances in the system of relations with the community.

To achieve the six priorities of the program is needed transformation of leadership that can build a 'trust' and institutional commitments embodied in the strategic vision leadership profile, profesionalism, effectiveness and efficiency, law enforcement, responsiveness, participation, equity & equality, supervisory & advisory, openness & transparency, and accountability.

Therefore, manager of UPI and the whole range of academic civitas was supposed to share a common vision in implementing the institutional vision and mission. Developing vision, mission and institutional structure should provide opportunities to the academic and civitas-UPI employees to be better able to improve their professional capabilities supported by the increase in welfare. The commitment must come to the realization of concrete, which is supported by the presence of additional financing and revenue systems in the form of profit-sharing in a fair and equitable to all organizational components of UPI. In addition, the need for good political action UPI managers to be able to also change the the pattern of thought, appreciation and abandon old habits with conventional management methods to implement collaborative patterns through the forms of agreement, both internally and externally, dare to grow the competition in the between elements of dorm & external organizations, more daring shows comparative and competitive advantage, become more daring also opened opportunities for the external elements of society to lead long deemed competent UPI.

BAB I PENDAHULUAN

Salah satu tantangan berat manajemen dan kepemimpinan UPI masa bakti 2010-2015 ialah modernisasi sistem sebagai perangkat kendali kelembagaan. Sejak berubahnya IKIP menjadi UPI selama hampir satu dasawarsa, mengejar visi menjadi perguruan tinggi yang *leading* pada tahun 2010 dan perguruan tinggi yang *outstanding* pada tahun 2025 masih dihadapkan kepada persoalan-persoalan internal kelembagaan. Walaupun melalui penerapan status Badan Hukum Milik Negara (BHMN), masih belum dapat berubah ke arah iklim akademik yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya.

Tengok saja dalam aspek aturan pelaksanaan kerja, tugas, kebijakan, dan keputusan yang menyangkut mekanisme sistem pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja belum memiliki standar kerja yang jelas; Banyak unit-unit khusus, pokja, tim kerja, staf ahli yang tidak jelas eselonisasinya; Beban tugas pada unit organisasi tingkatan bawah tidak disertai dengan imbalan yang sesuai dengan beban pekerjaannya; Anggaran biaya operasional tugas pokok UPI belum didasarkan pada analisis kebutuhan setiap 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 sering mulur dari yang dijadwalkan; Kurang ada keterbukaan dalam pengelolaan dana dari unit pengelola dana.

Sebetulnya, dengan potensi SDM yang dimiliki UPI, penjangkaran dapat dilakukan lebih baik dan ketat 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.

Apa yang dilakukan UPI dalam menghadapi persoalan-persoalan 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? Oleh karena itu, permasalahan pokok yang perlu ditanggulangi oleh kepemimpinan UPI masa bhakti 2010-2015 ialah mengatasi carut marut sistem manajemen yang sebagian besar disebabkan oleh belum adanya *grand design* seluruh bidang garapan dan proses-proses manajerial, sebagai perangkat kendali sekaligus perangkat operasional manajemen perubahan.

Grand design sistem manajemen tersebut dapat dilakukan oleh manajemen UPI, maka sudah dapat dipastikan akan melahirkan paradigma baru dalam menataulang sistem otonomi pendidikan tinggi. Artinya, dalam aspek ini, UPI telah *leading & outstanding* dalam bidang sistem manajemen. Walaupun sulit karena harus mengubah tatanan budaya organisasi yang sudah “karatan”, 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, merubah dari kompetensi pasar menjadi kompetisi pangsa peluang, dari rencana stratejik menjadi arsitektur stratejik, dari kepemimpinan yang transaksional menjadi kepemimpinan transformasioal.

Jika para pimpinan UPI 2010-2015 tidak dapat menyiapkan perangkat sistem yang memadai, maka UPI akan berubah menjadi *unit komersial* yang menyimpang dari jati diri dan misi utama kelembagaan. Kemungkinan besar bukan *leading and outstanding* lagi, mungkin akan *standing out*, kehilangan jati diri dan mengalami kebangkrutan gara-gara *misleading*.

BAB II

MENATAULANG JATI DIRI KELEMBAGAAN

A. Visi dan Misi UPI Menuju Tahun 2025

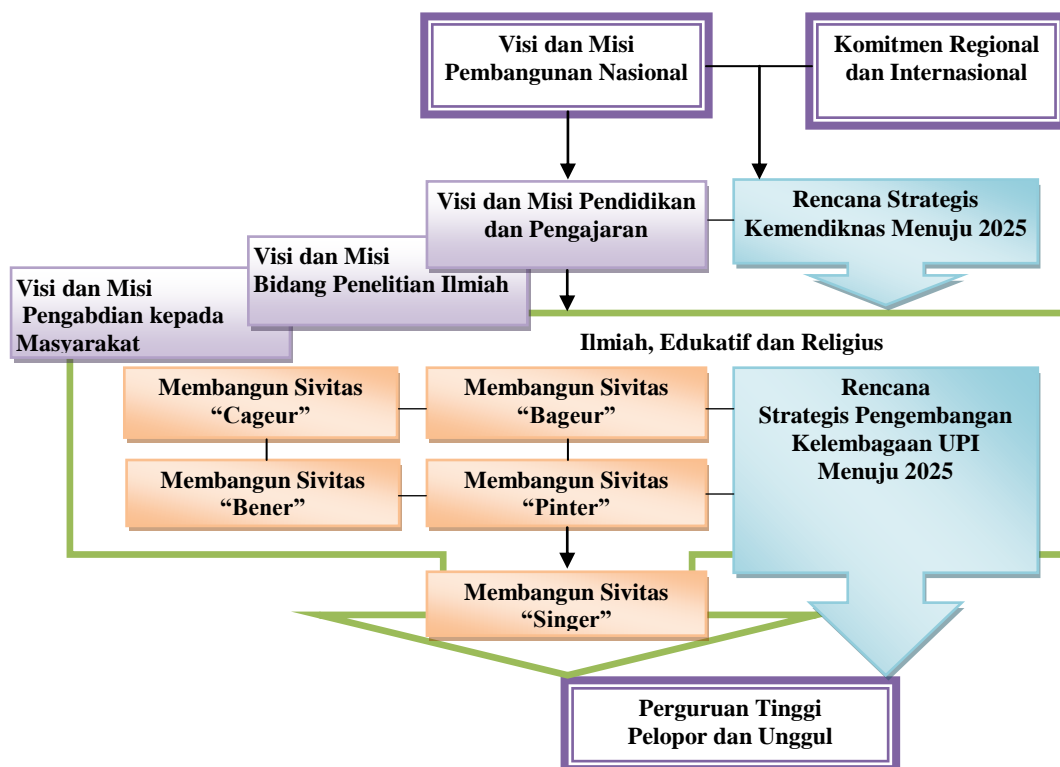
Sejak IKIP berubah menjadi UPI, para pengelola UPI telah menetapkan visi untuk menjadi Universitas Pelopor dan Unggul (*leading and outstanding university*) dalam disiplin ilmu pendidikan dan pendidikan disiplin ilmu di Indonesia pada tahun 2010, dan menjadi salah satu universitas pelopor dan unggul di Asia pada tahun 2025. Lahirnya UU.No.14/2005 Tentang Guru dan Dosen, mengandung sejumlah persoalan filosofis akademis tentang posisi, fungsi dan peran UPI. Namun demikian, sampai menjelang pertengahan tahun 2010 ini, apakah UPI telah mampu membangun “struktur keilmuan (*body of knowledge*)” versi UPI? Seperti apa struktur Ilmu Pendidikan versi UPI? Seperti apa struktur pendidikan profesi kependidikan versi UPI? Bagaimana dengan pendidikan disiplin keilmuan dan keprofesian non-kependidikan yang dikembangkan di UPI?

Aspek yang paling penting dari visi menjadi perguruan tinggi “pelopor dan unggul” tidak boleh melupakan basis budaya kelembagaan yang “ilmiah, edukatif dan religius”. Basis budaya tersebut merupakan wahana untuk mengembangkan norma dan etos kerja sebagai instrumen untuk memupuk identitas, kepribadian, dan memantapkan jati diri kelembagaan. Ilmu dan profesi kependidikan harus menjadi wahana strategis untuk membangun kesadaran kolektif (*collective conscience*) dalam mengukuhkan misi utama kelembagaan, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Jika kita telusuri, maka ketiga basis budaya tersebut, sebetulnya mengandung tiga dimensi, yaitu dimensi filosofis, sosial, dan ekonomi.

Dimensi *filosofis* mengandung arti bahwa UPI mengemban misi untuk pengembangan disiplin ilmu kependidikan. Dalam konteks ini UPI harus mampu membangun struktur *body of knowledge* tentang ilmu kependidikan versi UPI sendiri. Dimensi *sosial* mengandung arti bahwa UPI mengemban misi untuk dapat melahirkan insan-insan terdidik yang akan berperan penting dalam mobilitas vertikal dan horisontal masyarakat, sebagai daya rekat sosial (*social cohesion*)

dalam mewujudkan integrasi nasional. Dimensi *ekonomi* mengandung arti bahwa UPI mengemban misi untuk menghasilkan produk-produk ilmu pengetahuan dan teknologi kependidikan yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat lokal, regional maupun internasional. Mampukah dalam lima tahun ke depan UPI melaksanakan ketiga misi tersebut?

Tatanan budaya “ilmiah, edukatif dan religius” tersebut perlu dijabarkan ke dalam program-program pelayanan yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, dalam konteks pengembangan visi dan misi UPI, harus dikembalikan ke jati dirinya. Secara sosio-antropologis, jati diri ilmu pendidikan ialah ‘memanusiakan manusia’, yaitu *Cageur, Bageur, Bener, Pinter, Singer*. Sekalipun filsafat ini sarat dengan nilai-nilai ke-Sunda-an, namun memiliki nilai-nilai yang universal. Untuk itu, filosofis ini harus dijadikan pedoman dalam pengembangan kelembagaan. Membangun masyarakat akademik yang *cageur, bageur, bener, pinter* dan *singer* yang berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius merupakan misi yang tidak bisa diabaikan. Secara ilustratif, pengembangan visi dan misi kelembagaan UPI digambarkan berikut ini.



Gambar 1
Pengembangan Visi dan Misi Kelembagaan UPI

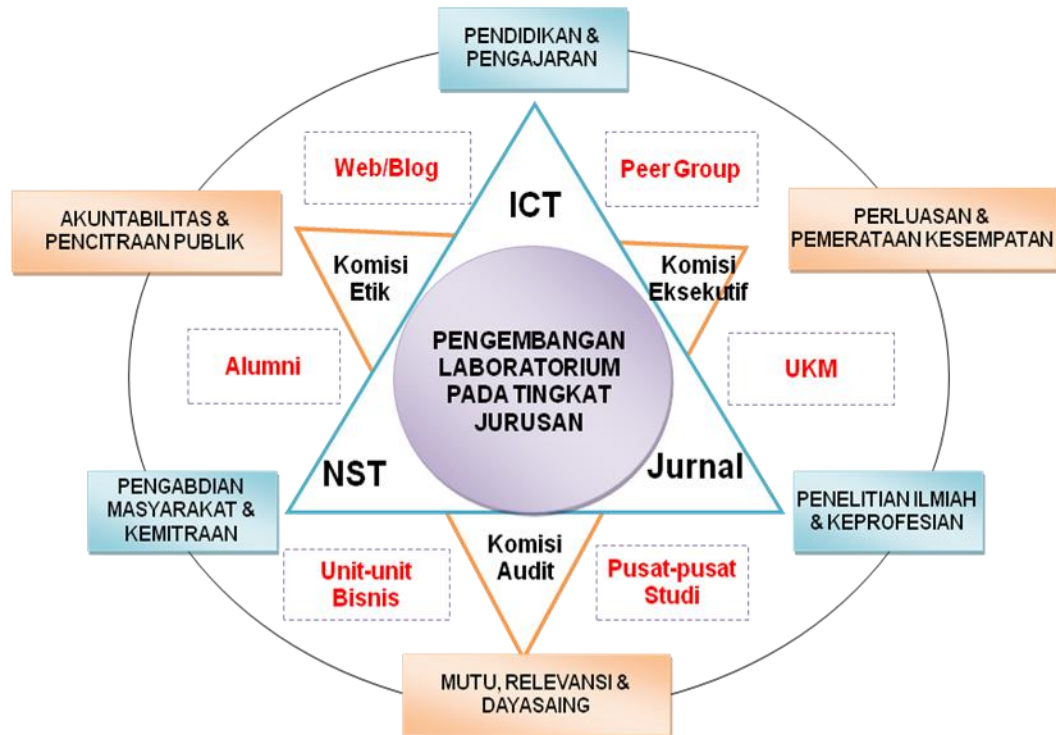
B. Menataulang Sistem Manajemen

Model status BHMN sebetulnya bukan satu-satunya pilihan status, karena tujuan utamanya adalah otonomi dalam arti kemandirian manajemen yang diimplementasikan pada semua tingkatan manajemen sampai kepada tingkatan teknis yaitu jurusan. Implementasi pada tatanan teknis tersebut sangat berarti, karena fungsi dan peranan UPI pada hakekatnya berada pada tingkatan jurusan.

Namun demikian, besar dan luasnya kewenangan dalam manajemen pada tingkatan teknis tersebut tidak diartikan sebagai pemberian kebebasan mutlak tanpa mempertimbangkan kepentingan UPI dalam peraturan nasional, regional dan internasional. Bagaimana pun pembagian kewenangan tersebut merupakan sarana untuk mengembangkan keunggulan-keunggulan UPI agar dapat bergerak lebih luwes dengan sistem informasi lebih bebas sesuai dengan karakteristik dan potensi yang melekat pada setiap jurusan itu sendiri. Jika pada Tahun 2010 ini masyarakat bertanya: Keunggulan-keunggulan apakah yang bisa dipamerkan kepada masyarakat dari setiap jurusan/program studi yang ada di UPI? Bagaimana UPI bisa menjawabnya?

Oleh karena itu, pelaksanaan otonomi manajemen kelembagaan UPI, harus didukung dengan adanya format otonomi manajemen sampai ke tingkat satuan program jurusan (program studi). Apabila format otonomi manajemen sudah sampai kepada tingkat jurusan, maka prinsip-prinsip manajemen kelembagaan UPI, secara teknis akan lebih leluasa dalam membangun struktur keilmuan dan keprofesian, mulai tingkatan diploma dan sarjana, sampai ke tingkatan magister dan doktor. Di samping itu, pembukaan program-program studi baru, baik kependidikan maupun non kependidikan, akan berada pada rumpun keilmuan dan keprofesian yang benar sesuai visi, misi, dan jati diri UPI. Walaupun, bidang garapan, proses, dan konteks manajemen pada tingkat satuan program studi akan bervariasi, namun keragaman itu akan memunculkan sinergitas dalam menciptakan keunggulan-keunggulan komparatif dan kompetitif masing-masing satuan program studi pada masing masing fakultas. Konsep inilah yang dalam masyarakat akademis disebut manajemen partisipatif dengan ciri kooperatif, komprehensif, konkrit dan berkelanjutan.

Dengan demikian, spektrum layanan manajemen pada semua tingkatan akan berkaitan dengan dimensi-dimensi bidang garapan seperti diilustrasikan pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2
Spektrum Layanan Manajemen Kelembagaan

Merujuk Gambar di atas, dapat ditegaskan bahwa salah satu tugas unsur pimpinan puncak UPI dalam lima tahun ke depan ialah menataulang perangkat sistem manajemen setiap dimensi substansi (bidang garapan) dan proses pada setiap tingkatan satuan organisasi UPI. Perangkat sistem ini diperlukan untuk membangun etos dan budaya kerja yang sesuai dengan visi dan misi UPI. Etos kerja dan budaya kerja akan membentuk sikap mental yang akan diwujudkan pula dalam perilaku yang nampak pada saat melaksanakan misi kelembagaan. Kemauan untuk berubah dari kebiasaan lama akan lebih mudah ditumbuhkan pada pengelola dan pelaksana. Apabila etos dan budaya kerja yang sesuai dengan jati diri kelembagaan tidak dijadikan salah satu prioritas dalam pengembangan kelembagaan UPI, maka untuk mencapai perguruan tinggi ‘pelopor dan unggul’ mungkin hanya sekedar “jargon politik” yang sangat sulit untuk diwujudkan.

1. Struktur dan Besaran Kelembagaan

Sejak berubahnya IKIP menjadi UPI sampai mendapat pengesahan status BHMN dari pemerintah melalui PP.No.6 Tahun 2004, modernisasi manajemen UPI memang sudah dilakukan. Namun, sepertinya perubahan-perubahan tersebut pada tingkatan implementasinya masih tertatih-tatih, masih coba-coba dengan sistem tambal dan sulam. Perubahan-perubahan tersebut membuat dilematis pada penyusunan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Konsep dan model BHMN cenderung diimplementasikan dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Padahal secara filosofis, BHMN dengan BUMN sangat jauh berbeda. Perangkat-perangkat yang seharusnya ada berdasarkan jati diri dan tugas utama UPI semakin tereleminasi. Kondisi kelembagaan yang menjadi perangkat utama UPI, cenderung menggunakan besaran kelembagaan maksimal sehingga menjadi struktur organisasi yang gemuk, bukan ramping struktur kaya fungsi. Demikian pula dalam menetapkan nomenklatur sesuai kebutuhan daerah memberikan kesulitan tersendiri dalam pelaksanaan koordinasi antar tingkatan pemerintahan, baik secara vertikal maupun horizontal. Untuk hal tersebut setidaknya dapat ditegaskan dengan adanya kejelasan hubungan di antara badan normatif, badan pengelola, dan badan pengawas.

Kekuasaan tertinggi dalam manajemen UPI sebetulnya berada pada rektor, karena perangkat utama manajemen UPI ialah pengelola. Dengan demikian, pimpinan penyelenggaraan kelembagaan diletakkan pada manajemen puncak yaitu rektor. Oleh karena itu, dalam menjalankan hak, wewenang dan kewajiban kelembagaan, rektor tetap bertanggung jawab kepada pemerintah (Depdiknas) melalui badan normatif. 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 badan normatif, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama harus 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 badan normatif,

karena tidak ada penjelasan dan perincian lebih lanjut terhadap kewenangan masing-masing pihak. Sepanjang berkaitan dengan kebijakan antara pihak rektorat dengan badan normatif, baik dalam penyusunan RKAT maupun dalam jangka panjang, pengawasan melalui kritik dan saran tidak semestinya dipandang sebagai campur tangan badan normatif 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 badan normatif, karena kedua pihak merupakan satu kesatuan sebagai badan administrasi kelembagaan. Setiap peraturan yang ditetapkan pihak rektorat seharusnya dikritisi badan normatif, yang secara operasional dilaksanakan oleh pihak rektorat dan menjadi tugas badan 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 badan normatif dan badan pengawasan harus semakin difungsikan.

Dalam hubungan antara rektorat dengan pemerintah pusat (Depdiknas/Dikti), paradigma otonomi pendidikan tinggi melalui konsep BHMN tidak diartikan secara atributif, tetapi lebih dimaksudkan kepada masyarakat akademik agar mempunyai daya untuk berinisiatif dan mengembangkan prakarsa aktifnya sendiri. 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. Oleh karena itu, kata keleluasaan tersebut *an-sick* tidak harus diartikan tidak terbatas sehingga membahayakan kelanjutan eksistensi kelembagaan.

Kemudian, hubungan pihak rektorat dengan pemerintah dan masyarakat daerah (provinsi/kabupaten/kota), secara faktual masih menunjukkan 'keraguan'. 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 masih belum dapat diprediksi secara pasti, karena faktor kondisi lingkungan pada setiap perguruan tinggi masih dipengaruhi oleh dominasi politik pada tingkat pusat.

Oleh karena itu, masih diperlukan penataan kelembagaan yang didasarkan pada pertimbangan fungsi dan peran UPI yang efektif dalam sistem administrasi negara, melalui prinsip: (1) efisiensi dan efektivitas; (2) kejelasan dalam perumusan tugas pokok dan beban kerja setiap unit kerja; (3) pengembangan karier pada jabatan administratif dan fungsional; (4) *eselonering* dalam lini dan staf yang jelas. Mampukah UPI dalam lima tahun ke depan merumuskan struktur kelembagaan yang bercirikan *effective learning*, *high efficiency*, dan *professionalism*?

2. Prioritas Bidang Garapan Manajemen

Penerapan kebijakan tentang status kelembagaan UPI, baik dalam status BHMN maupun bentuk lain, yang lebih utama ialah bagaimana UPI memiliki kemampuan dan kemandirian dalam mengurus rumahtangganya sendiri secara otonom. Otonom dalam arti kewenangan yang lebih luas mengelola visi dan misi kelembagaannya. Sehingga, UPI dapat merancang sendiri kurikulum dan mengelola ketenagaannya sesuai dengan beban kerja, mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan perubahan termasuk mengubah sistem manajemen, dan akuntabilitas terhadap masyarakat internal maupun eksternal akan semakin tinggi.

a. Membangun Struktur Kurikulum

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*. Jika hal itu bisa dilakukan UPI, maka UPI akan memiliki nilai ekonomi yang sangat luar biasa. Akan tetapi, mungkinkah dengan manajemen kurikulum/akademik seperti sekarang mampu mendukung misi ini?

Menataulang kurikulum kependidikan harus merujuk pada suatu paradigma ilmu yang jelas. Sesuatu disebut ilmu harus mengandung unsur ontologi, aksiologi dan epistemologi. Ontologi ilmu berkenaan dengan zat, sifat,

asma, dan af'alnya. Aksiologi ilmu berkenaan dengan hukum-hukum, dalil dan metodologi tentang *hakekat*, *syareat*, *tarekat* dan *ma'rifat*-nya. Sedangkan epistemologi ilmu berkenaan dengan konsep, teori, model, metodologi dan aplikasinya. Dengan demikian, jika ilmu kependidikan telah menjadi jati diri UPI, maka disiplin ilmu kependidikan akan memiliki struktur *body of knowledge* yang dapat diimplementasikan, sehingga pendidikan pengembangan keilmuan dan pendidikan profesi kependidikan memiliki rujukan dan pedoman yang utuh, mulai dari konsep, teori, model-model, metodologi sampai kepada ke-*ma'rifat*-an dari disiplin ilmu kependidikan tersebut dapat dirasakan.

Bobot kurikulum haruslah mendasar (menyentuh kebutuhan dasar), kuat (penyiapan untuk peningkatan), dan luas (jangkauan terhadap sumber-sumber) yang di arahkan pada kompetensi yang diharapkan (adaptasi terhadap potensi dan peluang). Standar isi dan standar kompetensi harus merujuk pada struktur *body of knowledge* versi UPI sendiri. Penentuan standar isi dan kompetensi ini merupakan tugas pokok dan fungsi setiap jurusan/program studi, mulai program S1 hingga S3. Pengembangan bahan ajar, proses pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran dikembangkan berdasarkan keterpaduan sistem antara unsur dosen, isi pembelajaran, proses belajar serta hasil dampak belajar. Monitoring dan evaluasi harus difokuskan pada unsur strategi, proses pembelajaran, performa dosen dan mahasiswa, serta hasil dan dampak belajar melalui pendampingan kemandirian. Hasil dan dampak belajar harus menyangkut *values*, *knowledge*, *skills* dan *attitude* yang lebih baik. Namun pada kenyataannya, sejak berubah menjadi UPI-BHMN, kurikulum program S1, S2, S3 yang ditetapkan oleh pihak universitas tidak mencerminkan otonomi keilmuan setiap jurusan/program studi. Dalam membangun aspek ini, aktivitas tri dharma sivitas akademik perlu dirancang secara terpadu mulai program S1 hingga S3, sehingga produk-produk dari setiap tri dharma tersebut dapat terkontrol dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pengembangan keilmuan dan pengembangan profesi kependidikan. Mampukah UPI dalam lima tahun ke depan membangun struktur *body of knowledge* setiap bidang keilmuan yang dapat diimplementasikan ke dalam program pendidikan keprofesian secara terintegrasi dari program S1, S2 sampai program S3?

b. Peningkatan Peran Organisasi Kemahasiswaan

Merujuk kepada visi dan misi pembangunan pendidikan sebagaimana dipaparkan di atas, maka diperlukan penguatan dan pengokohan bidang garapan yang telah menjadi tuas pokoknya yaitu ‘tri dharma perguruan tinggi’. Tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan semakin meningkat yang ditandai oleh pilihan masyarakat terhadap perguruan tinggi yang dianggap “baik” bagi pendidikan anak-anaknya. Pilihan perguruan tinggi yang ditetapkan masyarakat sebagai tempat anak-anak belajar selalu berdasar pada pertimbangan “baik” atau “tidak baiknya” perguruan tinggi yang bersangkutan. Kriteria apa pun yang digunakan masyarakat, telah mendorong terjadinya kategorisasi perguruan tinggi bermutu dan tidak bermutu.

Gambaran tersebut merupakan cerminan kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat terhadap mutu layanan perguruan tinggi. Dalam upaya melayani kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat tersebut sudah seharusnya memiliki standarisasi, spesifikasi dan model-model pelayanan yang sesuai. Mutu hasil pendidikan akan dicapai manakala pihak perguruan tinggi konsisten terhadap standar, spesifikasi dan model-model pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakatnya. Oleh karena itu, jika UPI ingin meraih mutu, sudah sepantasnya memiliki perangkat standar, spesifikasi, dan model-model sejak rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, sampai kepada pengembangan layanan alumni.

Di samping itu, implementasi konsep BHMN versi UPI tidak boleh mengabaikan peran dan fungsi unsur utama kelembagaan, yaitu mahasiswa. Kepeloporan dan keunggulan mahasiswa dalam bidang tri dharma adalah akan membawa kepeloporan dan keunggulan universitas. Struktur dan manajemen kelembagaan universitas harus memberikan dampak positif bagi kehidupan kemahasiswaan, baik secara individu maupun kelembagaan. Aktivitas setiap unit kegiatan mahasiswa (UKM) harus menjadi bagian integral dari *grand design* pengembangan sivitas akademik yang ilmiah, edukatif dan religius, baik dalam bidang tri dharma perguruan tinggi, maupun dalam pengembangan bakat-minat, pengembangan karier, dan kesejahteraan mahasiswa. Mampukah UPI dalam lima

tahun ke depan memiliki *grand design* kemahasiswaan yang mencerminkan kehidupan kampus ilmiah, edukatif dan religius?

c. Profesionalisasi Manajemen SDM

Dampak teori *global economy* telah menyebabkan perimbangan dari *natural resources* ke *knowledge based resources*. Dalam prakteknya tidak terbatas hanya pada infrastruktur, tetapi telah memasuki proses manajemen dengan menggunakan infrastruktur teknologi sebagai manifestasi dari *knowledge*. Pengertian *knowlwdge* bukan dalam arti pengetahuan biasa, tetapi dalam arti yang lebih komprehensif. Seperti halnya dalam manajemen modern, keandalannya tidak hanya ditentukan oleh faktor *human* semata-mata, tetapi juga oleh implementasi infrastruktur dan instrumen *knowledge implementation*. Unsur *knowledge* ini sekaligus juga menjadi instrumen dalam *Human Resources Development (HRD)*. Dengan demikian, jika UPI ingin dianggap sebagai institusi HRD, maka filosofi HRD harus diarahkan pada tujuan yang bukan hanya untuk menciptakan sumber daya yang memiliki kemampuan melakukan pekerjaan semata-mata, tetapi juga kepada kepemilikan pengetahuan dan *kapasitas* untuk mengembangkan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik dan berkualitas. Dalam Teori HRD di lingkungan manajemen korporasi sering disebut dengan *K-Workers Theory*.

Dalam wacana praktis, dimensi-dimensi manajemen SDM secara imperatif menyangkut *recruitment, appointment & placement, deployment, orientation & adjustments, job performance, supervision, training & development, wages-salaries & benefits, career development, performance evaluation, termination & Retirement*. Aspek-aspek tersebut, di lingkungan organisasi bisnis jauh lebih berkembang dibanding manajemen SDM di lingkungan UPI. Manajemen SDM yang dikembangkan di lingkungan UPI masih tidak jelas konsep dan referensinya, masih mencari-cari bentuk, sehingga sulit diapresiasi dan diimplementasikan.

Sistem manajemen 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 SDM pasca BHMN belum memiliki perangkat sistem yang diwujudkan dalam bentuk rencana induk

manajemen ketenagaan. Tidak heran memang, perubahan status menjadi BHMN sering dituding “campur-aduk” dan “banci”. Bahkan sering dituding ‘mengeleminasi’ jenjang karier SDM yang berada pada jalur administratif.

Oleh karena itu, untuk mengatasi carut-marut dalam manajemen ketenagaan di UPI, diperlukan adanya *grand design* SDM sebagai perangkat kendali, perangkat operasional dan perangkat pendukung sistem manajemen PSDM. Jika dimensi-dimensi manajemen PSDM terdiri dari 11 aspek, dan jenis SDM di lingkungan UPI terdiri dari 7 jenis (misalkan: tenaga dosen, laboran, pustakawan, pengawas/auditor, tenaga administrasi, teknisi, dan tenaga satuan pengaman; maka diperlukan paling sedikit 77 perangkat sistem manajemen SDM. Mampukah UPI dalam lima tahun ke depan memiliki *grand design* SDM berbasis *K-Building Capacity and Capacity Building*, sehingga didapat tenaga-tenaga yang lebih *leading* dan lebih *outstanding*?

d. Optimalisasi Fungsi Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai baik dari segi kecukupan jumlah dan kapasitas maupun dari segi mutu, akan dapat mewadahi berbagai aktivitas tri dharma secara kondusif. Dialektika interaksi manusia dengan lingkungan, atau lebih spesifik antara fasilitas pendidikan dengan pemakainya (pengelola, dosen, tenaga administrasi dan mahasiswa) secara inheren ditentukan oleh faktor kinerjanya. Dan faktor kinerja ini dapat dilihat baik dari sisi fasilitas itu sendiri maupun sisi perilaku pemakainya. Jika kita melihat sistem kinerja sarana dan prasarana UPI, paling tidak akan mengenai empat subsistem, yaitu: (1) subsistem tujuan, (2) subsistem lingkungan, (3) subsistem bangunan, dan (4) subsistem aktivitas pelayanan.

Subsistem 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 yang menjadi basis budaya kelembagaan, yaitu budaya ilmiah, edukatif dan religius. Produktivitas berkaitan dengan dampak dari kehadiran sarana dan prasarana terhadap semangat, etos kerja, prestasi kerja, dan produktivitas kerja. Sedangkan aspek adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan penggunaannya

dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan buatan maupun lingkungan alam sekitarnya. Subsistem lingkungan berkenaan dengan pengaturan lingkungan yang menjamin pemakainya agar dapat memahami lingkungannya. Pengaturan ini mencakup pengolahan dan pengaturan tata-guna lahan, tata bangunan, sirkulasi parkir, tata ruang terbuka, jalur pedestrian, aktivitas pendukung, tata informasi (*signing system*), serta preservasi dan konservasi. Subsistem bangunan, menyangkut aspek konstruksional, pelayanan, dan kandungan. Ketiganya menyangkut aspek-aspek teknis meliputi sistem rekayasa, sistem struktur dan konstruksi, sistem tatanan massa dan ruang arsitektural, sistem layanan, serta sistem pemakaian bahan. Subsistem aktivitas berkenaan dengan: identifikasi, mekanisme kerja, komunikasi, aktivitas informal, dan pengawasan. 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.

Bagaimana dengan kondisi sarana dan prasarana UPI? Kondisi sarana dan prasarana UPI saat ini dapat dikategorikan pada tiga tingkat: (1) Sarana dan prasarana pendidikan di FPMIPA merupakan fasilitas yang sudah memadai, representatif, dan modern, serta dibangun atas hibah dari JICA; (2) Sarana dan prasarana FIP, FPIPS, FPBS, FPTK, FPOK, dan SPS yang dibangun atas Loan dari *Islamic Development Bank (IDB)*; (3) Sarana dan prasarana di kampus daerah Cibiru, Sumedang, Tasikmalaya, Serang, dan Purwakarta masih sangat memprihatinkan dan tidak memadai sebagai sebuah kampus perguruan tinggi.

Sarana dan prasarana pada katagori pertama dan kedua, secara fisik 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. Ruang dosen yang kurang fungsional, sarana yang cepat rusak dan membahayakan, bising dan *pabaliut* dengan lalu-lintas manusia dan kendaraan, mencerminkan perangkat pengawasan

dan pengendalian yang kurang berjalan dengan semestinya. Memang dimaklumi, pada saat ini sedang dalam masa-masa pembangunan fisik dan nonfisik, kerap kali pencapaian mutu manajemen tidak sebanding dengan mahalanya 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 organisasi memiliki perangkat kendali, yaitu peraturan. Bukankah karena masa-masa darurat justru kualitas manajerial para pengelola diuji? Oleh karena itu, dalam lima tahun ke depan, mampukah UPI memiliki sistem manajemen sarana dan prasarana yang dapat memperbaharui dan penyempurnaan fasilitas operasional manajemen? Mampukah UPI memiliki sistem manajemen sarana dan prasarana yang dapat mengoptimalkan penerapan ICT dalam seluruh bidang garapan manajemen? Mampukah UPI memiliki sistem manajemen sarana dan prasarana yang dapat mengembangkan sarana dan prasarana bisnis universitas baik di lingkungan internal maupun eksternal?

e. Transparansi Manajemen Pembiayaan

Secara teoritis, pembiayaan UPI terjadi di setiap tingkatan manajemen, mulai pada tingkatan manajemen pembelajaran di kelas, jurusan/program studi/jurusan/unit pelaksana teknis, fakultas/lembaga/biro/bagian, dan biaya pada tingkatan rektorat. Selain itu, pada masing-masing tingkatan, biaya tersebut mencakup banyak komponen dan aktivitas biaya. Dengan demikian, jika UPI ingin menghitung biaya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokoknya, diperlukan suatu analisis 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 pada semua tingkatan manajemen 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.

Namun demikian, perlu diperhatikan dua kategori biaya yang perlu dicermati dalam melakukan perhitungan biaya, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung dapat ditelusuri secara langsung dari *cost pool* ke dalam *cost object*. Misalnya, biaya perlengkapan dan alat-alat perkuliahan dapat dengan mudah ditentukan secara ekonomi. Sebaliknya dalam biaya tidak langsung, tidak dapat ditelusuri secara mudah. Misalnya, biaya operasional perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan/supervisi terhadap kegiatan perkuliahan. Hal ini disebabkan biaya tidak langsung merupakan gabungan dari beberapa aktivitas yang terdapat dalam beberapa *cost pool* atau *cost object*. Jika biaya tidak langsung sulit ditelusuri, maka harus dilakukan “*dasar alokasi*” yang diakui publik 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, jika UPI tidak mau dituding menjadi intitusi yang “komersil”, 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. Begitu pula biaya 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, kebijakan pemerintah menyerahkan sepenuhnya kepada UPI yang bersangkutan tanpa adanya batas maksimal. Tetapi

tidak dapat ditafsirkan 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. Apabila UPI sudah memiliki sistem pembiayaan yang didasarkan pada analisis dan perhitungan seperti di atas, maka otonomi manajemen keuangan akan memiliki akuntabilitas yang tinggi, karena: (1) Sumber-sumber pembiayaan akan semakin jelas; (2) Kebebasan dalam mencari pendanaan sendiri, baik dari pemerintah maupun swasta yang konsisten dan komplementer dengan misi UPI, serta tidak mengganggu kegiatan yang telah didanai oleh pemerintah; (3) Penggunaan dalam pengelolaannya akan semakin transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, dalam lima tahun ke depan, mampukah UPI memiliki *budget mapping systems* untuk setiap komponen dan aktivitas operasional dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya pada setiap tingkatan manajemen?

f. Meningkatkan Akuntabilitas dan Citra Publik

Untuk meningkatkan akuntabilitas dan citra publik terhadap UPI, sesungguhnya ditentukan oleh struktur dan pola-pola komunikasi baik secara individu maupun kelembagaan. Pola-pola hubungan tersebut akan turut menentukan tata-kelola hubungan antara setiap unit-unit organisasi UPI dengan *stakeholders* pendidikan. 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*. Sudah seharusnya melaksanakan prinsip desentralisasi kebijakan dalam membina jaringan kemitraan oleh setiap unit organisasi UPI akan menjamin dapat mengembangkan jaringan kemitraan dengan lembaga-lembaga pemerintah, non pemerintah, perguruan tinggi, dunia perusahaan, dan atau komunitas pendidikan dalam rangka membiayai program-program yang dikembangkannya. Pihak rektorat cukup memerankan fungsi sebagai fasilitator dan penentu arah kebijakan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan citra dan partisipasi masyarakat terhadap UPI dalam lima tahun ke depan, UPI harus sudah memiliki perangkat

kebijakan yang memberi keleluasaan untuk melakukan kerjasama kemitraan antara unit-unit organisasi UPI dengan *stakeholders* pendidikan, sehingga hubungan kemitraan tersebut dapat mewujudkan sistem *check and ballances* dalam sistem tata hubungan dengan masyarakat. Kebijakan tersebut sekaligus dapat dijadikan untuk melaksanakan komunikasi politik antara pihak UPI dengan pemerintah daerah dan masyarakat. Oleh karena itu, untuk mencapai akuntabilitas dan pencitraan publik kelembagaan UPI maka dalam proses perencanaan kelembagaan sebaiknya diprioritaskan pada aspek-aspek: (1) Pengembangan kebijakan internal yang mengatur standarisasi kinerja (individu maupun kelembagaan) pada setiap bidang garapan manajemen; (2) Penguatan kapasitas dan modernisasi pelayanan dalam meningkatkan potensi keunggulan-keunggulan kompetitif berbasis potensi setiap jurusan/program studi agar berdayasaing; (3) Pengembangan jaringan (*networking*) melalui kerjasama kelembagaan dengan lembaga-lembaga sejenis yang memiliki keunggulan (*school sister*), dunia perusahaan, lembaga-lembaga keswadayaan masyarakat (LSM), dan komunitas-komunitas masyarakat yang mempunyai kepedulian terhadap pengembangan jati diri UPI; (4) Penguatan kapasitas dan modernisasi sistem informasi manajemen berbasis teknologi yang semakin dekat dengan komunitas pengguna, sehingga senantiasa akurat, dapat dipercaya dan dapat diakses dengan cepat oleh semua lapisan pengguna yang membutuhkannya.

Untuk mewujudkan ke enam prioritas program tersebut dibutuhkan transformasi kepemimpinan *entrepreneur* dalam membangun 'trust' dan komitmen kelembagaan terhadap nilai-nilai yang ingin diwujudkan dalam bentuk perilaku: *togetherness, emphaty, assist, maturity, willingness, organizing, respect*, dan *kindness*. Nilai-nilai itulah yang diyakini sebagai langkah kongkrit dalam mewujudkan budaya organisasi melalui proses pembiasaan dalam wujud sikap partisipatif (*participation*), penegakan hukum (*law enforcement*), keterbukaan (*transparency*), responsif (*responsiveness*), kesetaraan (*equity*), visi yang strategis (*strategic vision*), efektif dan efisien (*effectiveness and efficiency*), profesionalisme (*profesionalism*), akuntabilitas (*accountability*), pengawasan (*supervision*).

BAB III KESIMPULAN

Di akhir tulisan ini, saya ingin menegaskan kembali bahwa rasa kebanggaan berlebihan dengan semboyan UPI sebagai perguruan tinggi *pelopor dan unggul* dalam bidang kependidikan, bukan hanya sekedar “jargon politik” tetapi harus disertai dengan perubahan pola pikir, apresiasi dan pembiasaan dalam memanfaatkan dan mendayagunakan potensi kekayaan UPI yang paling berharga, yaitu budhi-akal dan akhlaq dari seluruh manusia di lingkungan UPI dengan modal kreativitas dan kemandirian UPI itu sendiri.

Program-program pembaharuan dalam manajemen dan kepemimpinan UPI masa bhakti 2010-2015 harus diprioritaskan pada upaya modernisasi pelayanan setiap perangkat sistem manajemen dan kepemimpinan, yang mencakup seluruh bidang garapan, proses dan konteks pelaksanaan tugas pokok dan fungsi utama kelembagaan, yaitu menataulang: (1) struktur *body of knowledge* setiap bidang keilmuan yang dapat diimplementasikan ke dalam program pendidikan keprofesian secara terintegrasi dari program S1, S2 sampai program S3; (2) *Grand design* kemahasiswaan yang mencerminkan kehidupan kampus ilmiah, edukatif dan religius; (3) *Grand design* SDM berbasis *K-Building Capacity and Capacity Building*; (4) Sistem manajemen sarana dan prasarana yang dapat memperbaharui dan penyempurnaan fasilitas operasional manajemen yang didukung penerapan ICT, termasuk pengembangan sarana dan prasarana bisnis universitas baik di lingkungan internal maupun eksternal; (5) *Budget mapping systems* untuk setiap komponen dan aktivitas operasional dalam pelaksanaan tri dharma pada setiap tingkatan manajemen; (6) Perangkat kebijakan yang memberi keleluasaan untuk melakukan kerjasama kemitraan antara unit-unit organisasi UPI dengan *stakeholders*, melalui pengembangan lab2-site untuk pengembangan dan praktek pengujian konsep, teori, dan model-model yang dihasilkan setiap jurusan/program studi, pengembangan komunitas-komunitas alumni dan pengembangan sekretariat tetap Asosiasi LPTK dengan segala

perangkatnya; Sehingga dapat mewujudkan sistem *check and ballances* dalam sistem tata hubungan dengan masyarakat.

Untuk mewujudkan ke enam prioritas program tersebut dibutuhkan transformasi kepemimpinan yang dapat membangun 'trust' dan komitmen kelembagaan yang diwujudkan dalam profil kepemimpinan yang *strategic vision, professionalism, effectiveness and efficiency, law enforcement, responsiveness, participation, equity & equality, supervisory & advisory, openness & transparency* dan *accountability*.

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

REFERENSI PEMICU INSPIRASI

- Blocher; Cokins Chen & Lin, (1999). *Cost Management: A strategic Emphasis*, NY: McGraw-Hill Co.
- Cartin, Thomas J. (1999). *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*, Milwaukee: American Society for Quality.
- Certo, Samuel C., J. Paul Peter & Edward Ottensmeyer. (1995). *Straategic Management Concepts and Application*, New Jersey: Austen Press Irwin Book.
- Gaughan, Patrick A. (1999). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Second Edition, New York: John Willey & Sons, Inc.
- Hallak, Jacques. (1990). *Investing in the Future*, Oxford: Pergamon Press.
- Hesselbein, Beckhard Goldsmith. (1997). *The Organization of the Future*, San Fransisco: Jossey Bush Publishers.
- Johnson, L. S. dan C. S. Rush. (1995). *Reinventing The University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*, Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Kementrian Pendidikan Nasional. (2010), *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014: Rancangan RPJMN tahun 2010-2014*, Jakarta: Biro Perencanaan Setjen Kemendiknas.
- Miller, Eric. (1991). *Future Vision*, Naperville: Sourcebooks Trade.
- Osborne, David & Peter Plastrik. (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.
- Scott, Cynthia D.; Dennis T. Jaffe; Glenn R. Tobe. (1993). *Organizational Vision, Values and Mission*, Menlo Park California: Crisp Publications, Inc.
- Sweeney, Paul D., & Dean B. McFarlin. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management*, International Edition, Boston: McGraw-Hill Higher Education.