

MENATAULANG JATI DIRI UPI MENUJU PERADABAN BHMN

Oleh:

Drs. H. YOYON BAHTIAR IRIANTO, M.Pd.
Jurusan Administrasi Pendidikan, FIP-UPI.
(abah_jbi@hotmail.com dan 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. Komitment 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. PRAWACANA

"Demi waktu dan hari esok, tiada sesuatu pun yang tidak berubah, karena hari kemarin tidak mungkin kembali, dan esok tiada yang pasti ...!" Nun jauh di seberang sana, bendera globalisasi mengalir begitu deras, membanjiri tanah sang ibu. Baru saja anak-anak sang ibu berbenah, setelah kelelahan menurunkan rejim korup, sekarang

harus pula berkemas dengan *sampah* yang dibawa arus globalisasi. Di antara sampah yang paling berbahaya dari pengaruh globalisasi ialah lunturnya *iman* dan *jati-diri* sebagai manusia. *Economic animals*, atau *political animals* atau *zoon politicon* bukan hanya sekedar gelar di negeri *dongeng*, tetapi memang nyata adanya, dalam wujud denka-denki moral, kekerasan, pemerasan, penipuan, 'maling berteriak maling', dan penjajahan tenaga dan fikiran, terjadi hampir pada setiap tatanan kehidupan. Banyak anak *sang ibu* telah melupakan jati-dirinya sebagai *manusia hati*, *manusia rasional*, dan *manusia spiritual*, yang mengemban amanat kelangsungan peradaban sebagai manusia. Tentunya, dalam peradaban masyarakat konvensional, pengaruh-pengaruh kehidupan tersebut membuat hidup kita tidak nyaman.

Bagaimana tentang *Bandung* itu sendiri? Kami tidak bermaksud mengajak pembaca menelusuri relung-relung kota yang *pabaliut* dengan kemacetan lalu-lintas. Atau mengajak jalan-jalan ke *supermarket* dan *factory-outlet*. Tetapi ingin mengajak berkunjung ke sebuah padepokan tempat anak-anak *sang ibu* mencari dan mengasah akal, akhlaq, dan kemuliaan untuk bekal kehidupan generasi yang akan datang. Padepokan *Gedong Bunder*, yang lebih dikenal dengan *Bumi Siliwangi*. Tulisan ini pun tidak bermaksud apa-apa, kecuali hanya sebuah refleksi dengan berintrospeksi untuk menggugah kembali *jati-diri* kelembagaan, padepokan *Bumi Siliwangi* tersebut menjadi pusat untuk melakukan perbaikan-perbaikan ke arah peningkatan kiprahnya di masyarakat.

Menyoal 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. Namun, sepertinya masih dihadapkan pada beberapa permasalahan yang sulit diselesaikan, seperti halnya dalam aspek:

Manajemen kurikulum. Sejak berubah menjadi UPI-BHMN, upaya merubah kurikulum memang sudah dilakukan, namun hasilnya seperti 'keblinger'. 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 diramalkan 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.

Manajemen kepegawaian. 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.

Manajemen sarana dan prasarana. Secara fisik bangunan UPI sudah begitu megah dan modern. Akan tetapi, modernisasi tersebut ternyata tidak memperhatikan fungsi, tujuan dan aktivitas manusianya. Kesibukan perkuliahan, bising dan *pabaliut* dengan 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?

Manajemen pembiayaan. Sejak BHMN, 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. Di samping itu, penetapan dan pendayagunaan besaran biaya satuan tersebut belum didasarkan pada standarisasi, pedoman, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis secara tertulis berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Partisipasi masyarakat. 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 kurang 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. 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 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?

B. DARI IKIP MENUJU UPI-BHMN

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.

Kampus UPI memang menyimpan banyak kenangan, di samping para alumni yang bertebaran mengabdikan diri di tanah *sang ibu*, juga terkenal dengan gedung *Villa Isola*, sebuah gedung yang dibuat tahun 1933. Dan di jaman Perang Kemerdekaan menjadi markas para pejuang, sehingga dijuluki *Bumi Siliwangi*.

Bila para pembaca sekarang berkunjung ke lingkungan gedung Bumi Siliwangi, maka akan ditemukan gedung yang pada menjulang tinggi, karena hampir semua sarana dan prasarana pendidikan sedang dibangun dalam skala besar. Memang, sejak Bulan Februari 2006, tidak kurang dari 13 gedung sedang dibangun dengan standar internasional, dengan biaya dari *Islamic Development Bank (IDB)*. Menurut cerita, gedung-gedung tersebut untuk (1) Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni, (2) Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, (3) Fakultas Ilmu Pendidikan, (4) Fakultas Pendidikan Teknik dan Kejuruan, (5) Fakultas Pendidikan Olah Raga dan Kesehatan, (6) Sekolah Pascasarjana, (7) Pusat Universitas, (8) Pusat Penelitian dan Pelayanan

Masyarakat, (9) Pusat Pelatihan, (10) Pusat Tutorial Islam, (11) Rumah Sakit, (12) Asrama Mahasiswa Putra, (13) Asrama Mahasiswa Putri, dan (14) Jaringan infrastruktur lain, yang harus tuntas akhir tahun 2007.

Lalu, bagaimana kehidupan organisasinya? Apakah perubahan-perubahan yang begitu besar tersebut disertai peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang mengemban amanat sebagaimana layaknya institusi perguruan tinggi? Sekalipun kita pada tahu, bahwa masyarakat sekarang agak *skeptis* dengan kiprah perguruan tinggi, karena belum berhasil membawa bangsa ke arah yang diinginkan. Sebut saja, IPB, ITB, UNPAD, STPDN, UIN dan UPI. Sebagian masyarakat memplesetkan IPB sebagai 'Institut Pleksibel Banget', karena alumninya bisa diterima di semua sektor formal kecuali sektor pertanian sendiri, sehingga urusan pertanian masyarakat tidak maju-maju; ITB diplesetkan sebagai 'Institut Teknologi Basi', karena kurang berkiprah membereskan kesemrawutan kotanya; UNPAD diplesetkan 'Universitas Pan Anu Dewek' karena terkesan sarat dengan unsur *kesundaan*; STPDN diplesetkan 'Sekolah Tinggi Petinju Dan Nonjok' karena sarat dengan unsur penganiayaan dan kekerasan; UIN diplesetkan 'Universitas Isin Nian' karena selalu malu untuk memberantas KKN di tubuh depag dan lembaga-lembaga keagamaan, dan UPI sendiri diplesetkan menjadi 'Universitas Padahal Ikip'. Tanpa bermaksud menghina atau melecehkan harkat dan martabat PTN, semua plesetan tersebut, pada dasarnya bentuk-bentuk *kekesalan* sebagian masyarakat tentang kurang berkiprahnya PTN yang bersangkutan terhadap aspirasi dan keinginan masyarakat.

Berkenaan dengan kiprah UPI, sebagaimana konsep-konsep yang selalu dibahas dikalangan akademikus, 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*. Berkaitan dengan permasalahan yang terjadi di bumi 'sang ibu', dapat dikatakan bahwa manajemen konvensional atau pun modern, harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan bangsanya. Tudingan yang menyatakan bahwa hasil-hasil pendidikan tinggi 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 *sang Ibu Pertiwi*.

Sejak bergulirnya reformasi pembangunan bangsa yang dimotori kalangan mahasiswa, kami masih ingat bahwa para *provokator mahasiswa dari kalangan dosen* mendapat tekanan berat dari para pimpinan perguruan tinggi, karena dengan memprovokasi mahasiswa berdemonstrasi, turun ke jalan menekan *sistem kekuasaan*, dianggap memalukan citra perguruan tinggi. Hanya tiga pimpinan perguruan tinggi yang mendukung secara langsung gerakan mahasiswanya, yaitu para pimpinan Universitas Indonesia, Universitas Diponegoro, dan Universitas Gadjah Mada. Walaupun belakangan para pimpinan perguruan tinggi berhasil membentuk *Forum Rektor* dan turut serta menekan sistem kekuasaan, para mahasiswa menyebutnya hanya sebagai *Pahlawan Kesiangan*. Sampai runtuhnya sistem kekuasaan dengan lahirnya UU.No.22/1999 yang kemudian diganti dengan UU.No.32/2004, ternyata proses reformasi tidak banyak dirasakan oleh masyarakat, termasuk masyarakat perguruan tinggi itu sendiri. Di lingkungan internal perguruan tinggi sendiri masih bergelut dengan persoalan-persoalan manajemen internal kelembagaan.

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?

Dalam aspek perubahan status UPI menjadi UPI-BHMN, 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, tidak terkecuali di lingkungan masyarakat akademik itu sendiri 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 mahalannya 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 desentralisasi manajemen pendidikan kita masih konvensional? Kalau memang masih konvensional, apakah satu-satunya jalan harus melalui BHMN?

Di lingkungan internal UPI sendiri masih terdapat kekhawatiran. Sebagian mahasiswa masih menganggap sebagai penghalang pelaksanaan otonomi yang bebas, termasuk kebebasan dalam menolak kenaikan SPP dan dana-dana sumbangan lainnya; Sebagian dosen dan karyawan masih menganggap peningkatan status hanya berdampak pada peningkatan beban kerja yang tidak seimbang dengan sistem remunerasi dan kesejahteraan. Karena itu, sekalipun kami menyadari bahwa BHMN sudah mempunyai ketetapan hukum, dan akan memberikan makna otonomi yang lebih luas, namun masih perlu adanya peningkatan pemahaman publik dan konsensus internal organisasi agar tidak menghasilkan gejala yang tidak menguntungkan bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPI. Kekhawatiran pihak mana yang paling terbukti, apakah pihak yang pro status BHMN atau pihak yang kontra dengan status BHMN?

Dalam prioritas pengembangan UPI tahun 2005-2010 dijelaskan kebijakan dan program kerja yang mencakup: (1) Pelaksanaan pembaharuan dalam sistem manajemen universitas; (2) Perluasan kesempatan dan akses untuk memperoleh pendidikan tinggi; (3) Penyempurnaan dan pementapan kurikulum secara berkelanjutan; (4) Peningkatan mutu proses pembelajaran; (5) Pengembangan Program Studi baru; (6) Pembangunan, pembaharuan, dan penyempurnaan fasilitas pembelajaran; (7) Peningkatan kualifikasi, mutu, dan jumlah SDM sesuai dengan kebutuhan pengembangan UPI; (8) Peningkatan mutu dan produktivitas penelitian; (9) Peningkatan mutu dan produktivitas pengabdian kepada masyarakat; (10) Pengembangan sistem manajemen keuangan yang efisien, terbuka, dan akuntabel; (11) Pembangunan sarana dan prasarana bisnis universitas (*university ventures*) dan pengembangan badan usaha untuk meningkatkan kapasitas pendapatan (*earning*

capacity) universitas; (12) Pengembangan dan penyempurnaan sistem kendali dan jaminan mutu; (13) Pengembangan pendekatan baru dalam pembinaan dan pengembangan kehidupan kemahasiswaan; (14) Penerapan teknologi informasi dalam bidang akademik dan manajemen; (15) Pemantapan dan perluasan hubungan kerjasama nasional dan internasional dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi; (16) Pembinaan dan pengembangan seni dan budaya sebagai bagian dari pengembangan UPI; (17) Pembinaan olahraga; (18) Perwujudan internasionalisasi UPI; (19) Pemantapan dan perluasan hubungan masyarakat; (20) Pengembangan sistem akuntabilitas; (21) Penyempurnaan dan pemantapan pendidikan keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; (22) Pengembangan Sekolah Laboratorium; (23) Pemberdayaan kampus-kampus Daerah. Dari sisi konsep, kami menganggap ke-23 program kerja tersebut memperlihatkan suatu perencanaan yang komprehensif mencakup perencanaan kurikulum, perencanaan fisik, perencanaan finansial dan perencanaan administratif.

Pada saat kebijakan BHMN bagi UPI dirancang dan disosialisasikan, ternyata pada saatnya diimplementasikan masih menyisakan kelemahan dalam perangkat kendali sistem manajemen kelembagaan. 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

Pendidikan pada hakikatnya berlangsung seumur hidup, dari sejak dalam kandungan, kemudian melalui seluruh proses dan siklus kehidupan manusia. Oleh

karenanya secara hakiki pelayanan kelembagaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam upaya pembangunan manusia, yang pada dasarnya diarahkan untuk mewujudkan kesejahteraan manusia itu sendiri.

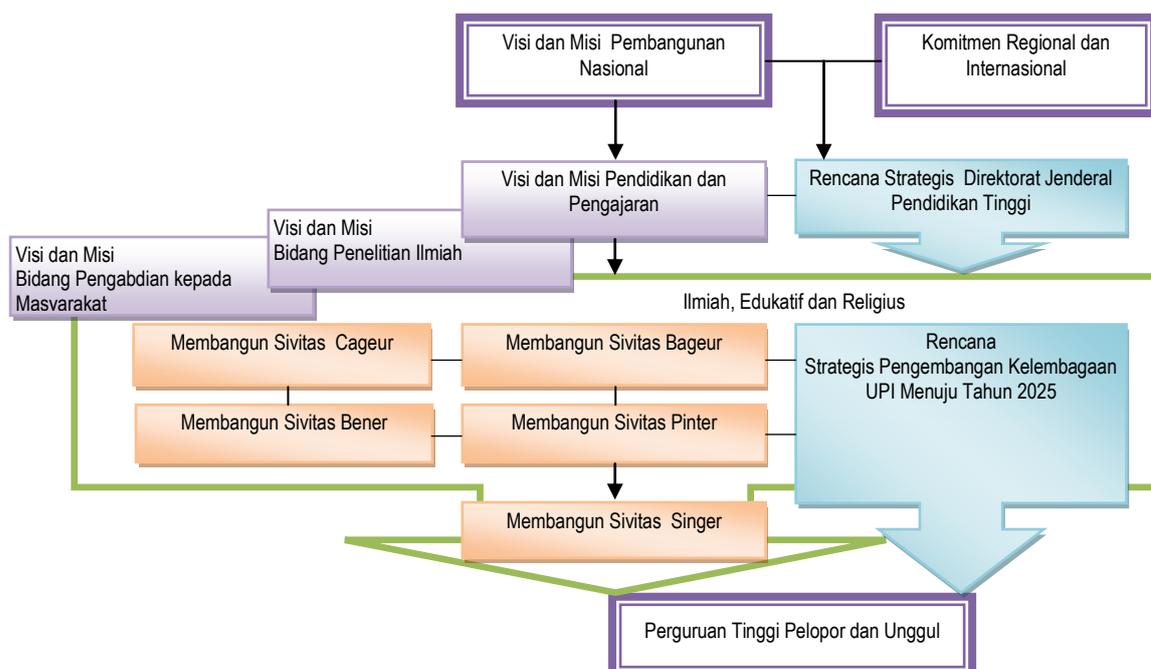
Visi menjadi perguruan tinggi “pelopor dan unggul (*leading & outstanding*) berbasis ilmiah, edukatif dan religius” memiliki empat dimensi, yaitu dimensi filosofis, sosial, budaya dan ekonomi. Dimensi filosofis mengandung arti bahwa UPI merupakan lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu kependidikan, maka negara berkewajiban memberikan layanan ilmu kependidikan kepada warganya melalui UPI. Dalam konteks inilah UPI memiliki kewajiban dan tugas dalam 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-tenaga pendorong untuk percepatan mobilitas vertikal dan horisontal masyarakat, yang mengarah pada pembentukan konstruksi sosial baru, dan akan menjadi elemen penting dalam 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 ilmu pendidikan ialah ‘memanusiakan manusia’. Di lingkungan Fakultas Ilmu Pendidikan telah tertanam falsafah *Cageur, Bageur, Bener, Pinter, Singer*. Sekalipun filsafat ini sarat dengan nilai-nilai kkesundaan, 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.

Cageur, yaitu membangun sivitas akademik yang sehat jasmani dan rohani berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius; *Bageur*, yaitu membangun sivitas akademik yang memiliki tatakrama, berperilaku baik, santun, ramah-tamah berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius; *Bener*, yaitu membangun sivitas akademik yang jujur dan amanah berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius; *Pinter*, yaitu membangun sivitas akademik yang memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius; (5) *Singer*, yaitu membangun sivitas akademik yang produktif, kreatif dan inovatif berlandaskan pada budaya ilmiah, edukatif dan religius. Secara ilustratif, pengembangan visi dan misi kelembagaan UPI digambarkan berikut ini.



Gambar 1
Pengembangan Visi Kelembagaan UPI

2. Prinsip Manajemen Kelembagaan

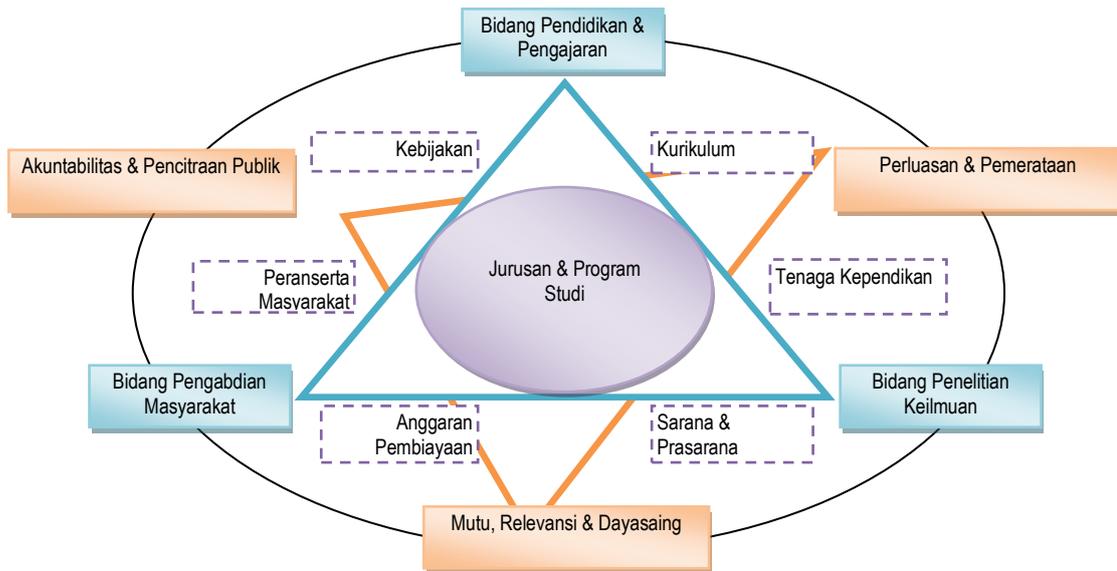
Otonomi perguruan tinggi yang diwujudkan melalui BHMN bukan hanya sekedar suatu konsep, tetapi harus mulai diimplementasikan pada semua tingkatan manajemen maupun pada tingkat program studi. Implementasi pada tatanan satuan program studi sungguh sangat berarti, karena fungsi dan peranan kelembagaan UPI 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 akademis disebut manajemen partisipatif dengan ciri kooperatif, komprehensif konkrit dan berkelanjutan.

3. Sasaran Prioritas

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,

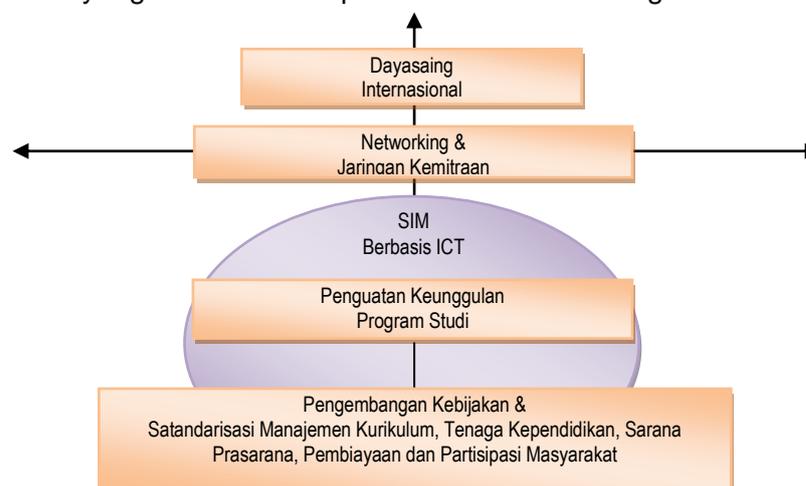
sehingga memberikan arah dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi, yaitu memberikan pelayanan pendidikan yang memadai, nyaman dan menimbulkan motivasi untuk dapat hidup lebih maju melalui hasil-hasil pendidikan. Secara umum, spektrum layanan perguruan tinggi, yang berkaitan dengan pelanggan (internal maupun eksternal) digambarkan berikut.



Gambar 2
Spektrum Layanan Perguruan Tinggi Modern

Merujuk Gambar di atas, dapat ditegaskan bahwa salah satu permasalahan mendasar dalam pelayanan kelembagaan UPI terhadap masyarakat ialah masih lemahnya sistem manajemen yang dapat dijadikan pedoman oleh para pengelola dan pelaksana, baik yang menyangkut substansi pendidikan (bidang garapan) pada setiap satuan kelembagaan pendidikan, maupun proses manajerial pada berbagai tingkatan satuan organisasi UPI. Fenomena ini sebetulnya sangat berkaitan dengan etos dan budaya kerja para pengelolanya. Etos kerja berkaitan dengan sikap mental yang sudah menjadi karakter kepribadian. Budaya kerja berkenaan dengan pikiran, perasaan, dan kebiasaan. Etos kerja dan budaya kerja akan membentuk sikap mental yang akan diwujudkan pula dalam perilaku yang nampak pada saat melaksanakan tugas. Kemauan untuk berubah dari kebiasaan lama seperti sulit ditumbuhkan pada pengelola dan pelaksana. Apabila etos dan budaya kerja tidak dijadikan salah satu prioritas dalam pengembangan kelembagaan UPI, maka untuk mencapai perguruan tinggi 'pelopor dan unggul' sangat sulit dilaksanakan.

Akuntabilitas dan pencitraan publik kelembagaan merupakan satu rangkaian yang memiliki hubungan sebab-akibat. Manajemen yang baik menjadikan proses dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, untuk mencapai akuntabilitas dan pencitraan publik kelembagaan UPI maka dalam proses perencanaan kelembagaan sebaiknya diprioritaskan pada aspek-aspek: Pertama, pengembangan kebijakan yang mengatur standarisasi kinerja (individu maupun kelembagaan) dalam manajemen pengembangan kurikulum, profesionalisasi ketenagaan, pengembangan sarana prasarana, pengalihan dan pendayagunaan sumber-sumber pembiayaan, serta peningkatan partisipasi nyata masyarakat; Kedua, penguatan kapasitas, modernisasi pelayanan dalam meningkatkan potensi keunggulan-keunggulan kompetitif berbasis potensi setiap program studi atau jurusan agar berdayasaing; Ketiga, 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 UPI; Keempat, penguatan kapasitas dan modernisasi sistem informasi manajemen akademik berbasis teknologi yang semakin dekat dengan komunitas masyarakat, sehingga senantiasa akurat, dapat dipercaya dan dapat diakses dengan cepat oleh semua lapisan masyarakat yang membutuhkannya. Secara ilustratif, masalah yang harus harus diprioritaskan tersebut digambarkan berikut.



Gambar 3
Pengembangan Prioritas Kelembagaan UPI

a. Menata Kurikulum/Akademik

Pada saat-saat sosialisasi rencana perubahan status, kami masih menyimpan catatan, bawa para pucuk pimpinan UPI mensosialisasikan perubahan melalui

penerapan konsep PT-BHMN dengan penuh antusias. Dengan mengambil rujukan dari konsep "*Reinventing the University*" (Johnson & Rush, 1995) 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.

Kami dan teman-teman dibuatnya berdecak kagum, mencoba menyelam ke alam pikiran para pimpinan UPI sambil mengingat *Ajaran Human Capital* dari negeri dongeng: Ya, 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 pimpinan UPI waktu itu, 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*.

Mendengar paparan tersebut, kami sebagai salah satu yang akan terkena dampak pembaharuan hanya berangguk-angguk seperti layaknya orang mengerti. Kemudian dijelaskan lagi, bahwa pengertian *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 diapaparkan papa pimpinan 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 kami, 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*?

b. Menata Ketenagaan

Dalam aspek ketenagaan, sampai ahir Juni 2006 UPI memiliki 1297 orang tenaga fungsional dosen, yang terdiri dari 62 orang Guru Besar, 491 Lektor Kepala, 452 Lektor, 196 Asisten Ahli dan 96 masih berstatus Tenaga pengajar. Jabatan fungsional dosen yang paling tinggi adalah Lektor Kepala dan Lektor. Kelompok usia yang mendominasi sumber daya manusia Tenaga Dosen adalah antara 41–50 tahun, hampir lima puluh persen dari jumlah tenaga dosen yang ada. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa sepuluh persen lebih tenaga dosen senior lima tahun ke depan akan

memasuki masa pensiun. Ini menunjukkan bahwa UPI akan mengalami krisis jabatan Guru Besar. Apakah regenerasi keilmuan dan kepakaran kepada tenaga dosen muda sudah memiliki perangkat sistem yang memadai?

Pada aspek tenaga administrasi, UPI memiliki 760 tenaga dan 484 tenaga honorer. Dilihat berdasarkan kualifikasi pendidikannya relatif masih rendah. Hampir 50% persen terkonsentrasi di jenjang pendidikan SMA, dan masih banyak yang mempunyai kualifikasi pendidikan Sekolah Dasar (SD). Namun demikian tenaga administrasi yang mempunyai kualifikasi pendidikan Sarjana sudah di atas 20%.

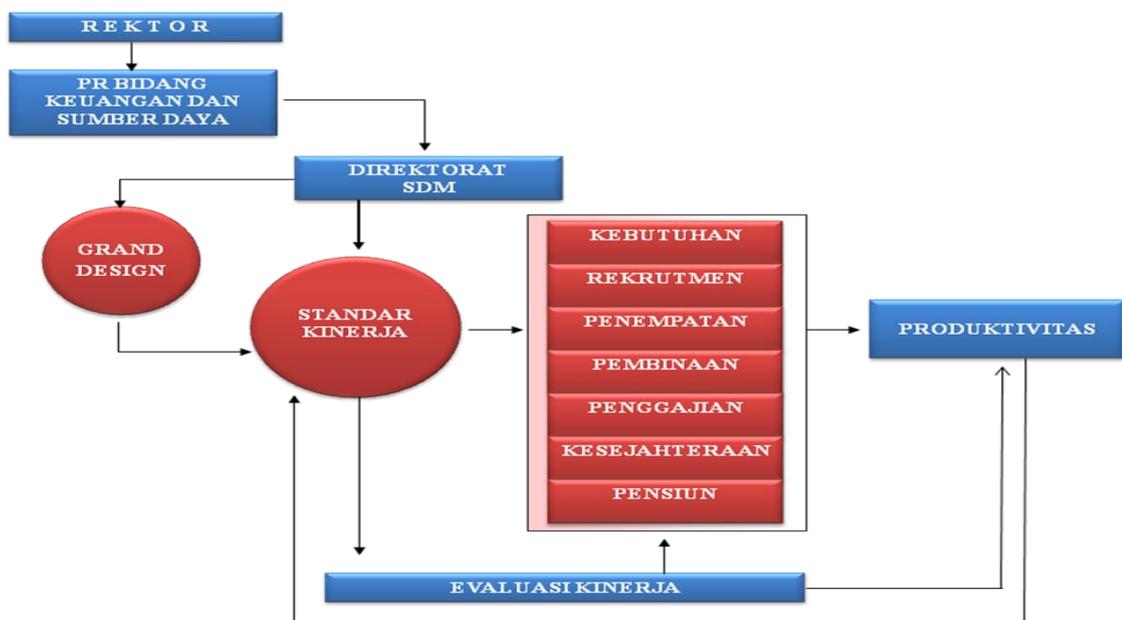
Jenis tenaga administrasi ini masih terkonsentrasi pada tenaga administrasi, adapun pemisahan tenaga pustakawan, laboran dan teknisi karena menyesuaikan dengan alokasi formasi dari Depdiknas, dengan asumsi bahwa tidak ada lagi pengangkatan CPNS tenaga administrasi kecuali teknisi, pustakawan dan laboran. Di samping itu, tenaga honorer UPI saat ini hampir dua puluh lima persen dari jumlah SDM yang ada, ini menunjukkan suatu jumlah yang signifikan, dan sebaiknya tidak menambah lagi jumlah tenaga honorer. Dalam matrik terlihat bahwa hampir tiga puluh satu persen jumlah tenaga honorer guru yang bertugas pada SD Lab Cibiru dan Lab school BPS. Diharapkan dari dua satuan kerja tersebut memberikan kontribusi positif bagi perkembangan UPI ke depan. Sementara itu jumlah tenaga honorer sekuriti/pengaman sudah mencapai duapuluh dua persen lebih, namun karena kompleksnya Kampus UPI dengan berbagai kesibukan, maka terhadap mereka perlu ditingkatkan kemampuan dan pengalamannya.

Dilihat dari sebarannya, golongan tenaga administrasi hampir merata, mengisi mulai dari golongan I sampai IV. Namun manakala kita cermati jumlah tenaga administrasi terkonsentrasi di golongan II/a dan III/b, ini dimungkinkan rentang tertinggi tenaga administrasi yang berpendidikan SD di golongan II/a, dan rentang tertinggi tenaga administrasi berpendidikan SMA di golongan III/b. Beberapa tahun ke depan dimungkinkan golongan tenaga administrasi akan terkonsentrasi di golongan III/d, karena rentang tertinggi untuk tenaga administrasi yang berpendidikan Sarjana (S1) adalah di Gol. III/d. Baik yang menduduki jabatan eselon IV atau tidak. Dengan demikian, tenaga administrasi pada tahun 2010 akan berkurang signifikan. Dua puluh persen lebih dari tenaga yang ada akan memasuki masa pensiun secara normal. Apakah perangkat sistem regenerasi tenaga administrasi telah disiapkan dengan memadai?

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?

Kami menganggap, para pimpinan UPI-BHMN harus mampu, karena masalah HRD, seyogyanya harus 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.



Gambar 4
Pola Pengembangan Ketenagaan UPI

c. 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. Ke dua, sarana dan prasarana FIP, FPIPS, FPBS, FPTK, FPOK, dan SPS yang dibangun atas Loan dari *Islamic Development Bank (IDB)*, diperkirakan akan selesai dan mulai digunakan pada awal tahun ajaran baru tahun 2007/2008. Pada situasi ini, muncul harapan dari para pelaku pendidikan, bahwa proses pendidikan akan berjalan semakin bermutu. Ke tiga, kondisi sarana dan prasarana di kampus daerah Cibiru, Sumedang, Tasikmalaya, Serang, dan Purwakarta masih sangat memprihatinkan dan tidak memadai sebagai sebuah kampus perguruan tinggi.

Di lingkungan UPI sendiri, sebagai Satuan Pelaksana Teknis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, sejak awal Tahun 2006, kampus UPI sedang mengalami kesibukan tingkat tinggi. Memang, sejak bulan Februari 2006, tidak kurang dari 13 gedung sedang dibangun dengan standar internasional, dengan biaya dari Islamic Development Bank (IDB). Menurut informasi, gedung-gedung tersebut untuk (1) Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni, (2) Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, (3) Fakultas Ilmu Pendidikan, (4) Fakultas Pendidikan Teknik dan Kejuruan, (5) Fakultas Pendidikan Olah Raga dan Kesehatan, (6) Sekolah Pascasarjana, (7) Pusat Universitas, (8) Pusat Penelitian dan Pelayanan Masyarakat, (9) Pusat Pelatihan, (10) Pusat Tutorial Islam, (11) Rumah Sakit, (12) Asrama Mahasiswa Putra, (13) Asrama Mahasiswa Putri, dan (14) Jaringan inprastruktur lain, yang harus tuntas akhir tahun 2007.

Dalam konteks ini, paling tidak ada tiga program yang berkaitan dengan sarana dan prasarana, yaitu: (1) Pembangunan, pembaharuan, dan penyempurnaan fasilitas pembelajaran; (2) Penerapan ICT dalam bidang akademik dan manajemen; (3) Pembangunan sarana dan prasarana bisnis universitas baik di lingkungan internal maupun eksternal. Ketiga aspek ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kehidupan manusia yang ada di lingkungan UPI. Manusia mengubah lingkungan tempat mereka hidup, dan lingkungan mengubah perilaku manusia. Dalam konteks pendidikan dan pembelajaran, hal itu berarti bahwa fasilitas belajar sebagai lingkungan tempat belajar, mempengaruhi perilaku subjek yang terlibat dalam proses pembelajaran

yang mencakup pengelola, dosen dan karyawan, peserta didik (mahasiswa) termasuk masyarakat luas yang berkaitan dengan UPI.

Ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai baik dari segi kecukupan jumlah dan kapasitas maupun dari segi mutu, akan dapat memwadahi berbagai aktivitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat 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.

Kalau boleh kami menilai sistem kinerja sarana dan prasarana UPI, paling tidak akan menyoroti dari empat aspek, 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 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.

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 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.

Subsistem bangunan, menyangkut aspek (1) Konstruksional (perakitan komponen bangunan sehingga tercipta ruang yang mempunyai fungsi); (2) Pelayanan

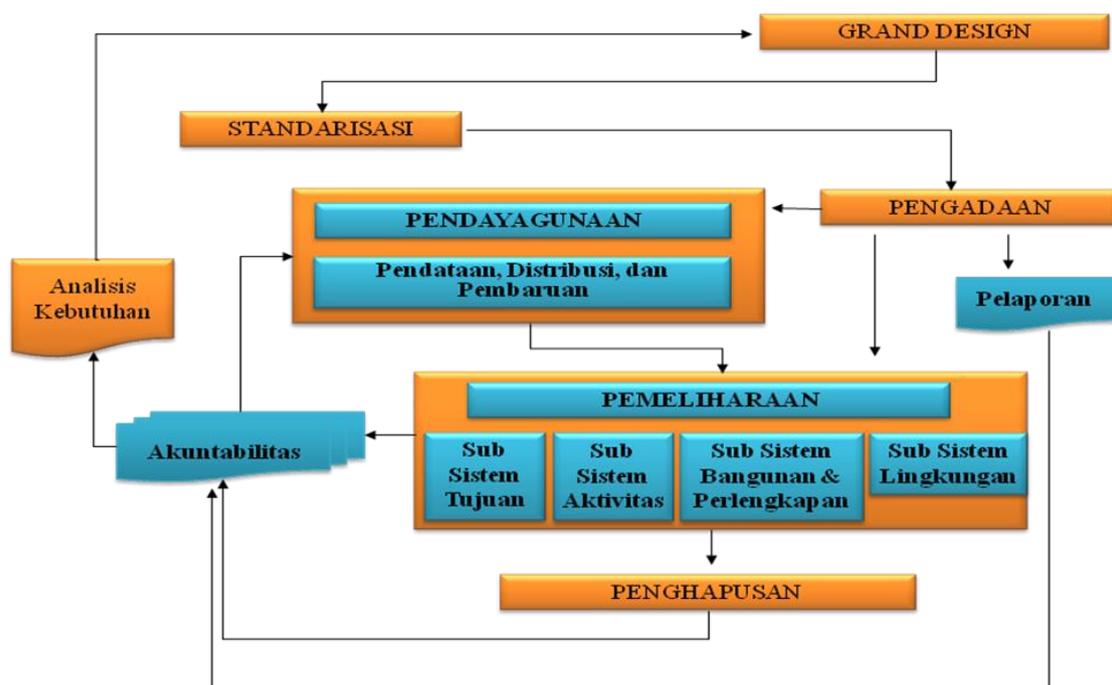
(penghawaan, pencahayaan, pengendalian kebisingan, dan lain-lain, baik secara artifisial maupun alami); (3) Kandungan (kelengkapan dari bangunan seperti memiliki ruang-ruang, peralatan, utilitas, service, dan lain-lain). Ketiga aspek dalam sistem bangunan, pada dasarnya menyangkut aspek aspek teknis 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.

Subsistem 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 Bumi Siliwangi, maka akan ditemukan kesibukan *tingkat tinggi*. 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. Akibatnya, di samping kesibukan perkuliahan para sivitas akademik, juga bising dan *pabaliut* dengan arus lalu-lintas manusia dan kendaraan. Lalu-lintas orang selalu berkendaraan dan seolah-olah

kendaraan tersebut ingin dibawa sampai ke depan pintu, atau kalau perlu dibawa ke ruang kerja atau ruang kuliah. Sungguh berbeda dengan lingkungan perguruan tinggi lainnya, kendaraan di simpan terpusat di tempat parker, lalu-lalang setiap orang di lingkungan kampus cukup jalan kaki. Lalu-lintas di kampus UPI jadi tidak nyaman. Memang dimaklumi, pada saat ini sedang dalam masa-masa pembangunan fisik dan nonfisik, kerap kali pencapaian mutu manajemen tidak sebanding dengan mahal 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? Dapatkah kualitas manajemen para pengelola UPI diukur secara sederhana dengan keteraturan 'lalu-lintas' di lingkungan kehidupan kelembagaan sehari-hari?



Gambar 5
Pola Pengembangan Aset Kelembagaan UPI

d. Menata Pembiayaan

Sebelum kami membahas aspek pembiayaan UPI-BHMN, terlebih dahulu kami ingin mengajak berapresiasi tentang aspek-aspek penting dalam membiayai investasi dalam pembangunan pendidikan tinggi. Karena, salah satu persoalan dalam desentralisasi manajemen pembiayaan bagi UPI-BHMN sama halnya dengan

penerapan pendekatan ekonomi dalam pendidikan tinggi. Pendekatan ini akan memunculkan persoalan apakah investasi yang dilakukan melalui penerapan BHMN memberikan keuntungan ekonomi? Dalam menjawab pertanyaan ini telah terjadi silang pendapat yang dinyatakan dalam beberapa pendekatan perencanaannya, seperti halnya pendekatan investasi sumber daya manusia, pendekatan *social demand* dan pendekatan *rate of return*.

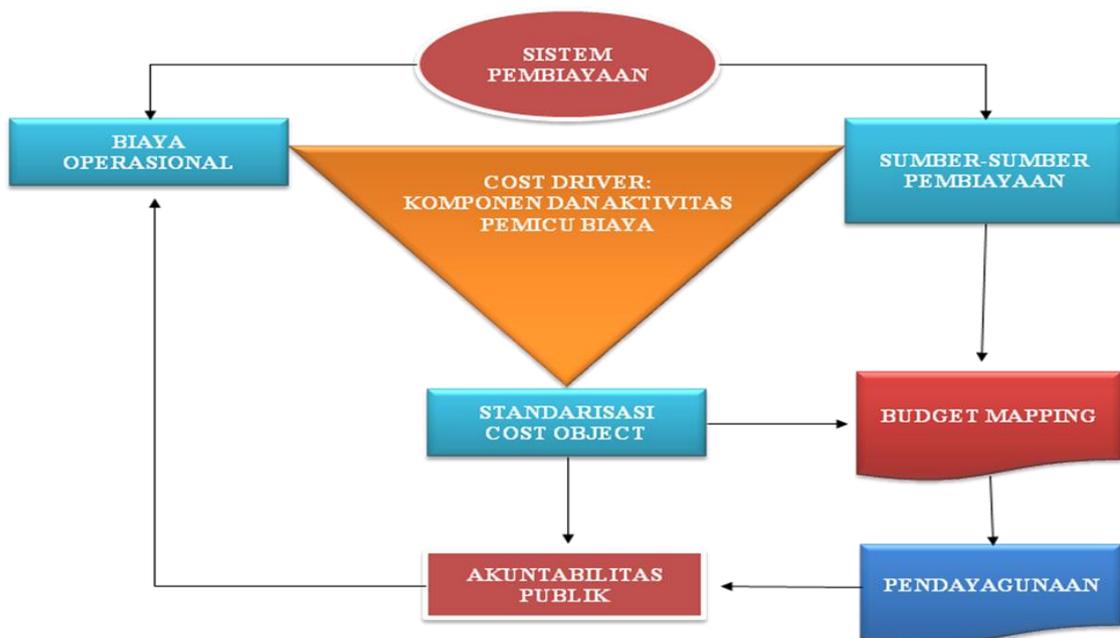
Walaupun demikian, tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan tinggi di samping mempunyai manfaat ekonomi juga mempunyai manfaat sosial-psikologis yang sulit dianalisis secara ekonomi. Namun pendekatan ekonomi dalam menganalisis pendidikan tinggi memberikan kontribusi sekurang-kurangnya terhadap dua hal yaitu (1) *Analisis efektivitas* dalam arti analisis penggunaan biaya yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan-tujuan UPI; (2) *Analisis efisiensi* penyelenggaraan pendidikan di UPI dalam arti perbandingan antara yang dihasilkan UPI dengan sejumlah pengorbanan masyarakat yang diberikan kepada UPI.

Manfaat biaya pendidikan oleh para ahli pembiayaan pendidikan sering disebut dengan *Cost Benefit Analysis*, yaitu rasio antara keuntungan financial sebagai hasil pendidikan (biasanya diukur dengan penghasilan) dengan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan. Sebetulnya, dalam mengukur manfaat biaya pendidikan sering didasarkan kepada konsep biaya pendidikan yang sifatnya lebih kompleks dari keuntungan, karena komponen-komponen biaya menyangkut jenis dan sifatnya sangat variatif. Biaya pendidikan bukan hanya berbentuk uang atau rupiah, tetapi juga dalam bentuk biaya kesempatan. Biaya kesempatan (*income forgone*) yaitu potensi pendapatan bagi seorang siswa selama ia mengikuti pelajaran atau menyelesaikan studi. Dengan demikian, biaya keseluruhan selama di tingkat persekolahan terdiri dari biaya langsung dan biaya tidak langsung (Cohn, 1979).

Berkenaan dengan jenis dan tingkatan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan, pada dasarnya dapat dikategorikan ke dalam enam kategori, yaitu biaya langsung (*direct cost*), biaya tidak langsung (*indirect cost*), dan biaya sosial (*social cost*). Biaya langsung adalah biaya yang langsung menyentuh aspek dan proses penyelenggaraan tugas pokok UPI, misalnya gaji pegawai/dosen; pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPI. Biaya tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan oleh mahasiswa, orangtua atau masyarakat untuk menunjang keperluan yang tidak langsung, seperti: biaya hidup, pakaian, kesehatan, gizi, transportasi, pemondokan, dan biaya kesempatan yang hilang selama mengikuti pendidikan di UPI. Biaya tidak langsung ini memiliki sifat kepentingan dan tempat pengeluaran yang

berbeda serta dikeluarkan dalam waktu yang tidak terbatas dan jenis pengeluaran yang tidak pasti, seperti hilangnya pendapatan peserta didik karena sedang mengikuti pendidikan atau *forgone earning*. Biaya sosial adalah biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk membiayai sekolah, termasuk di dalamnya biaya yang dikeluarkan oleh keluarga secara perorangan (biaya pribadi). Namun, tidak semua biaya sosial dapat dimasukkan ke dalam biaya pribadi. Menurut Jones, biaya sosial dapat dikatakan sebagai biaya publik, yaitu sejumlah biaya sekolah yang ditanggung masyarakat.

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?



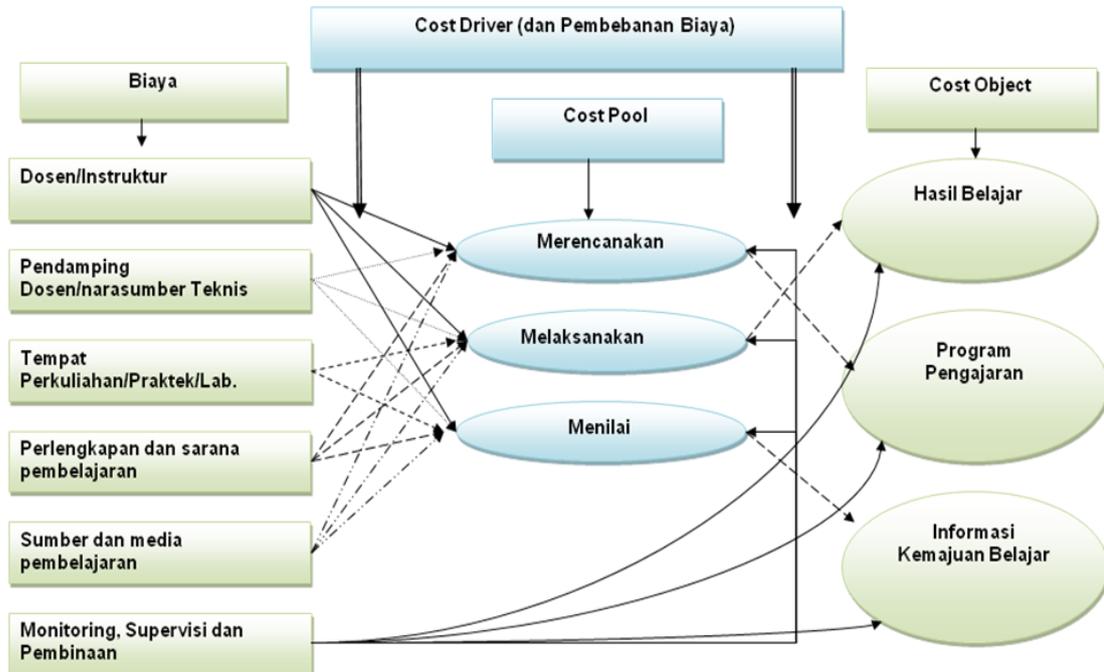
Gambar 6
Pola Pengembangan Pembiayaan UPI

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*.

Namun demikian, 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 dihitng berapa kali aktivitas itu perlu dirupiahkan.



Gambar 7
Pola Analisis Biaya Satuan Penyelenggaraan Pendidikan

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.

e. 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 penyenggaraan 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 untuk berinisiatif dan mengembangkan prakarsa aktifnya sendiri. Salah satu bentuk kebijakan yang mencerminkan hubungan antara Depdiknas/Dikti dengan UPI yang membawa dampak terhadap keleluasaan UPI dalam menyelenggarakan urusan otonominya. Dalam PP.No.6/2004 tidak secara tegas menjelaskan tentang makna keleluasaan tersebut. Apakah istilah tersebut diartikan secara kuantitatif atau mungkin karena sifat urusan yang diserahkan tersebut tidak terlepas dari sifat dan kualitasnya. 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. Walaupun sudah ada pembagian kewenangan dalam pembangunan pendidikan menurut PP.No.38/2007, namun pemerintah pusat terkesan belum maksimal mendelegasikan wewenangnya kepada pemerintah provinsi/kabupaten/kota. Akibatnya, kondisi lingkungan pada perguruan tinggi yang sudah berstatus BHMN (termasuk UPI) diimplementasikan pada penyusunan perangkat organisasi beragam. 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 dominasipolitik pada tingkat pusat.

Karena itu, kerangka legal BHMN yang menjamin hak UPI atas segala tindakan kemandiriannya dalam menentukan besaran perangkat organisasi, sebagai manifestasi jumlah dan macam urusan yang diserahkan UPI untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat, kewenangan melakukan pungutan atas sumber-sumber keuangan lain dan keleluasaan untuk membelanjakannya, termasuk pengawasan atas jalannya pengelolaan pada tingkatan jurusan/program studi dapat dijadikan indikator untuk melakukan evaluasi pelaksanaan BHMN.

Ketiga pola hubungan tersebut akan turut menentukan tata-kelola hubungan antara setiap unit-unit organisasi UPI dengan *stakeholders* pendidikan. 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. 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 dapat ditegaskan bahwa dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap UPI diperlukan: (1) Adanya 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, sekaligus dapat dijadikan untuk melaksanakan komunikasi politik antara pihak UPI dengan pemerintah daerah dan masyarakat. Peran pihak rektorat harus lebih aktif dalam memberikan fasilitasi terhadap pengembangan eksistensi unit-unit organisasi UPI terhadap masyarakat; (2) Adanya pola hubungan antara pihak rektorat dengan pemerintah dan masyarakat daerah dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan secara terpadu, cepat dan mudah.

Kedua sistem ini, akan memberikan keuntungan tinggi bagi UPI terutama dalam aspek akuntabilitas manajemen, di antaranya: (1) ada validasi independen terhadap sistem (input, proses dan output) dari UPI itu sendiri; (2) ada pengaturan proses audit terhadap penggunaan dana-dana publik; (3) ada perwakilan dalam keanggotaan senat yang tidak didominasi oleh kalangan intern UPI melalui MWA, sebagai lembaga tertinggi di lingkungan UPI sebagai bentuk representatif dari *stakeholders*.

D. MENGEMBANGKAN DAYA SAING

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? Walaupun pembangunan sarana fisik belum selesai, daya tampung penerimaan mahasiswa baru pun jauh melebihi kapasitas, baik dari aspek sarana dan prasarana maupun tenaga pelaksana. Di samping itu, kenyataan lain yang terjadi dalam manajemen UPI ialah masih menghadapi carut-marut tatakelola, akuntabilitas program dan pencitraan publik. 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. Dengan carut-marut manajemen seperti itu, sangatlah wajar bila ada sebagian sivitas akademik yang 'peduli' dengan 'berani' membentuk "FPMD-UPI". Kami anggap hal itu sah-sah saja dalam negara demokrasi, karena memang bentuk-bentuk kepedulian setiap orang terhadap lembaganya dapat dimanifestasikan secara beragam pula.

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? Apabila, carut-marut itu dibiarkan atau semakin berkembang, maka UPI akan menjadi *unit komersial* yang menyimpang dari jati dirinya. Kemungkinan besar bukan *leading and outstanding* lagi, mungkin akan *standing out*, kehilangan jati diri dan mengalami kebangkrutan.

Dengan jumlah mahasiswa yang banyak, penjaringan 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.

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. Coba, apalagi menurut anda?

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 idikator-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, bebentuk 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;

Apabila ke-10 ciri tersebut dimiliki UPI, sudah cukup membuktikan bahwa UPI-BHMN tidak mengarah pada terbentuknya *Sarang para Penyamun*. Silahkan anda teliti dan amati, apakah UPI-BHMN atau perguruan tinggi lain yang berstatus BHMN di negeri kita mempunyai 51% saja ciri yang bertentangan dengan kesepuluh ciri tersebut? Apabila setelah diteliti dan diamati jawabannya 'ya', maka sudah cukup alasan bagi kita untuk meninjau ulang konsep BHMN, dan sudah tentu perlu 'berperang' dengan para penyamun.

E. PENUTUP

Di akhir tulisan ini, kami 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” yang membuat *ujub, riya dan takabur*, 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;

Filosofi pengembangan SDM di UPI bukan hanya sekedar untuk menciptakan SDM yang memiliki kemampuan melakukan pekerjaan semata-mata, tetapi juga di arahkan pada pengembangan SDM yang memiliki pengetahuan dan *kapasitas* untuk mengembangkan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik dan berkualitas. 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 yang selama ini ditutup atau yang kurang berkembang seperti jurusan: ilmu filsafat dan teori pendidikan, psikologi pendidikan, administrasi dan manajemen pendidikan, pendidikan luar sekolah, dan pendidikan luar biasa, harus lebih berkembang, dengan mengintegrasikan program S1, S2 dan S3. Tidak seperti sekarang ini, antara program S-1, S-2, dan S-3 dilaksanakan secara terpisah, dengan melayani pendidikan dari segala disiplin keilmuan. Tentu saja, dalam jangka panjang, kebijakan ini kurang memberikan manfaat dalam menguatkan jati diri keilmuan pada setiap program studi. Kebijakan BHMN terhadap UPI harus dapat merubah iklim akademik ke arah membangun jati diri keilmuan, yaitu ilmu kependidikan.

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 UPI-ku, kaming...!!!

Babakan Paniisan, Gedong Bunder, 4 Juli 2008.

F. 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.