

MENYIKAPI MANAJEMEN PERUBAHAN KAMPUS MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY

Oleh: Dr. Usman Chatib Warsa (Rektor UI)
Naskah ini dituliskan Tim eBAR berdasarkan interview

*"Dibutuhkan kesungguhan hati pemimpin perubahan,
jika kelak semua proses berhasil dijalani dengan baik
maka yang terbaik itu pasti kembali..."*

Universitas, dengan segala kompleksitasnya memiliki fungsi sosial yang tidak akan lekang dimakan jaman. Ribuan mahasiswa yang dididik oleh berbagai lembaga pendidikan tinggi, entah itu terkenal atau tidak, baik atau buruk pengelolaannya, sejatinya akan menjadi pemimpin di masa mendatang. Dalam terminologi kampus, setiap kali toga dikenakan, kidung prosesi dinyanyikan, rektor, senat akademik universitas dan dewan guru besar universitas mulai mewisuda satu per satu mahasiswanya, maka pesan tentang *sarjana yang saujana* tak pernah bosan disampaikan.

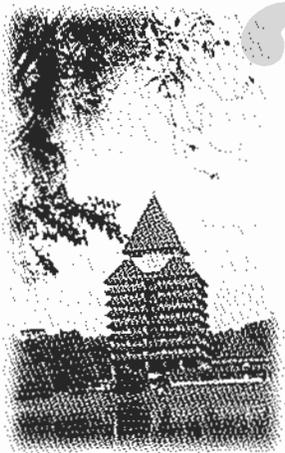
Saujana, lulusan perguruan tinggi yang memiliki integritas, kejujuran dan profesionalisme. Saujana, sarjana yang memiliki kompetensi lengkap, tidak semata-mata kemampuan teknis yang didapatkan selama empat atau lima tahun dari bangku universitas.

Universitas Indonesia tentu termasuk salah satu dari lembaga yang mengemban fungsi sosial. Dalam banyak hal bahkan diharap memberikan contoh bagi lembaga pendidikan tinggi lainnya. Lima tahun silam, bersama tiga universitas/institut lainnya, dengan segala kendala yang dimiliki, UI ditetapkan sebagai BHMN (Badan Hukum Milik Negara) melalui PP No. 152/Tahun 2000.

Tetapi isu terbesar dalam manajemen kampus melampaui pro-kontra BHMN itu sendiri, *beyond BHMN*. Disadari atau tidak oleh banyak pihak, tantangan terbesar dalam pengelolaan kampus adalah membawa universitas yang menyandang nama besar negara ini menjadi salah satu lembaga pendidikan tinggi bertaraf *World-Class University*. Hal ini disadari betul oleh Rektor UI, Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D., karenanya UI mencanangkan untuk menjadi *Research University* pada tahun 2010. BHMN atau bukan, otonomi dan kemandirian menjadi syarat penting dalam proses tersebut.

Menurut beliau, "membentuk *World-Class University* bukanlah pekerjaan mudah karena membutuhkan waktu, konsistensi dan kebersamaan segenap *stakeholders* kampus. Misalnya Harvard University, yang membutuhkan sejarah panjang satu abad lebih untuk membentuk reputasi mereka yang tidak terbayangkan sampai hari ini, demikian pula dengan berbagai perguruan tinggi kelas dunia ternama lainnya."

Universitas Indonesia sudah memulai *the long journey* tersebut sejak sepuluh tahun silam. Awal tahun 90-an, sebuah tim studi diberangkatkan ke beberapa universitas ternama Amerika dikepalai Prof. Dorodjatun Kuntjoro Djakti untuk mulai memetakan cita-cita besar tersebut. Periode kepemimpinan kampus sesudahnya kemudian mulai mendefinisikan banyak hal. Pemahaman atas otonomi, integrasi segenap komponen yang diperlukan, *one-gate policy* hingga trilogi pembangunan UI menjadi *mile-stone* penting.



Menurut Rektor UI ini, "Periode kepemimpinan kampus UI saat ini dalam sebuah analog bisa dibayangkan seperti menyiapkan sebuah pesawat terbang yang siap tinggal landas. Memastikan landasan pacu bersih tanpa penghalang, sistem navigasi dan komputer berfungsi

baik, semua awak, baik yang di dalam pesawat maupun di menara kontrol, siaga sekaligus tahu persis posisinya masing-masing serta seluruh penumpang sudah duduk tertib di kursinya.”

Tugas rektor adalah memilih dan menempatkan semua komponen pada posisinya masing-masing sehingga terbentuk tim profesional yang terdiri dari dosen-dosen yang berkualitas. Dengan sumber daya yang demikian seorang rektor harus dapat mengelolanya dengan integritas, kejujuran, transparansi dan komitmen yang tinggi. Selain komitmen manajerial, seorang pimpinan UI harus memiliki komitmen emosional, artinya harus dapat *manage* dengan sepenuh hati terutama dalam menyikapi perubahan - perubahan yang diperlukan.

Lebih lanjut, beliau menjelaskan "bahwa seorang pimpinan UI mampu memilih dan menempatkan semua komponen pada posisinya masing-masing sehingga terbentuk tim profesional yang terdiri dari dosen-dosen yang berkualitas. Dengan sumber daya yang demikian seorang rektor harus dapat mengelolanya dengan integritas, kejujuran, transparansi dan komitmen yang tinggi. Selain komitmen manajerial, seorang pimpinan UI harus memiliki komitmen emosional, artinya harus dapat *manage* dengan sepenuh hati terutama dalam menyikapi perubahan - perubahan yang diperlukan."

Proses *take-off* itu jelas bukan perkara mudah. Ada belasan fakultas dengan beragam program studi di UI (mulai dari yang sangat eksakta hingga yang sangat filosofis), ada ribuan staf dan karyawan yang terlibat (mulai dari petugas *cleaning services* hingga guru besar dengan reputasi besarnya pula) dan ada puluhan ribu mahasiswa (mulai dari yang terancam DO hingga berprestasi internasional). Belum lagi segala sistem yang ada di dalamnya. Proses *take-off* itu sebuah proses perubahan yang besar yaitu perubahan dari yang awalnya manajemen bergaya birokrat ke

manajemen bergaya korporat, dimana segala sesuatunya berubah menjadi sangat profesional. Dan sejatinya sebuah perubahan, kebijakan lama mengajarkan mulailah dari diri sendiri.

Empat Pilar Perubahan

Oleh karena itu, Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D menjelaskan bahwa ada empat pilar perubahan penting dalam manajemen perubahan kampus UI menuju *Research University* tahun 2010 yaitu:

Yang pertama adalah Pilar SDM. Ini pilar terpenting dan krusial sekaligus menyimpan tantangan terbesar. Peninggalan masa lalu UI bagaikan sebuah kapal laut yang kelebihan beban penumpang, sehingga kurang laju di laut lepas. Sebagian besarnya masih memiliki mental birokrasi lama, masih jauh dari mental korporat yang penuh dengan profesionalisme. Dalam jangka panjang, tanpa solusi yang baik isu ini bisa menghambat proses *take-off* yang diinginkan. Rasionalisasi bisa menjadi pilihan, sepanjang mekanisme (terutama dana kompensasi yang layak) tersedia. Tetapi yang lebih penting dan mendesak adalah menyiapkan berbagai konseptual pengelolaan SDM kampus yang lebih baik.

Pendekatan *operational line* dengan *job description* yang jelas perlu diperkenalkan. Posisi Dekan misalnya, sejatinya adalah manajer dalam sebuah korporasi besar, bukan *scientific position* memiliki lebih kepada *managerial skill*. Yang dibutuhkan adalah komitmen mereka untuk mengembangkan fakultas masing-masing. Posisi penting dalam kampus lainnya (seperti keuangan, IT dan PR) juga diberikan berdasarkan profesionalisme, berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Dengan segala keterbatasan, isu *reward & punishment* mulai ditekankan. Ada pameo yang sayangnya benar, "Jangan jadi dosen di Indonesia kalau ingin kaya!". Tunjangan yang diberikan kepada guru besar jauh tertinggal dibandingkan universitas Amerika yang mencapai USD 10.000/bulan. Dibandingkan dengan Malaysia pun kita jauh tertinggal, USD 2.000/bulan. Apalagi bagi staf dan



karyawan yang jabatannya lebih rendah. Tetapi Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D yakin bahwa hal ini tidak menghalangi untuk mulai melakukan evaluasi berkala dan membangun sistem pendekatan SDM yang modern. Setidaknya seluruh SDM yang terlibat di kampus UI bisa melihat kinerja mereka memiliki korelasi dengan penghargaan dan sebaliknya.

Manajemen kampus harus menyadari benar hal itu. Dalam memimpin proses perubahan tersebut, seorang rektor bukan hanya menjadi *regulator*. Dia juga menjadi *facilitator* dan *motivator* proses perubahan (mulai dari paradigma hingga sistem). Proses itu harus dilakukan secara bertahap, *gradually*. Ada banyak kepentingan yang terlibat. Oleh karena itulah, pendekatan *piramida terbalik* menjadi penting.

Kampus UI memiliki hirarki organisasi yang besar, juga memiliki *network* semakin luas (mulai dari jaringan alumni hingga relasi staf pengajar, mahasiswa yang ada didalamnya). Kesemua itu menjadi *opportunity*. Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D menjelaskan bahwa dalam proses perubahan tersebut, pimpinan kampus harus pandai memposisikan diri, memanfaatkan dalam arti yang positif sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan atau *network* kampus tersebut. "Perubahan harus melibatkan banyak pihak, dan dengan tidak sekedar menjadi regulator, pimpinan kampus bisa menjadikan semua pihak sebagai aset perubahan, bukan sebaliknya sumber resistensi dan berbagai benturan."

Manajemen *persuasive* dan *participatory* yang baik akan membuat masa-masa konsolidasi, persiapan aturan-aturan main, dan segala keperluan tinggal landas lainnya berjalan lancar. Meminjam slogan UI yang lama: *buku, cinta dan pesta*, sekarang saatnya *basic changes* yang terjadi di kampus UI ditandai dengan slogan baru: *bersih, tertib dan akrab*. Proses perubahan yang mengindikasikan kejujuran, taat aturan dan hangat-bersahabat.

Seluruh perubahan itu membutuhkan komitmen yang besar dari pimpinan kampus. Kerja keras yang dimulai dari diri sendiri, disertai keyakinan mendalam menjadi syarat mutlak sebuah perubahan. Dibutuhkan kesungguhan hati pemimpin perubahan. Memberikan yang terbaik dengan tetap menjunjung tinggi integritas, *trust* dan kejujuran. Dan suatu hari nanti, ketika semua proses itu berhasil dijalani dengan baik, yang terbaik tersebut pasti akan kembali. Semoga itu tidak membutuhkan satu abad seperti yang dilakukan Harvard University.

Yang kedua adalah **Pilar Fasilitas**. Universitas Indonesia dengan *landscape* kampus yang indah beruntung memiliki fasilitas yang jauh lebih memadai dibandingkan universitas lainnya di Indonesia. Tetapi itu jauh dari cukup untuk menjadi salah satu lembaga pendidikan tinggi bertaraf internasional. Dengan segala keterbatasan dana, optimalisasi fasilitas yang telah ada menjadi penting. Disamping dengan pendanaan sendiri, manajemen kampus berusaha bekerja sama dengan berbagai pihak (perusahaan, *grant*) dalam penyediaan berbagai fasilitas. Standarisasi ruang kuliah, pembangunan *student center* (dengan *art-center* dan *sports-center*), pengembangan *distant-learning center*, serta pembangunan berbagai fasilitas modern lainnya yang menunjang proses pembelajaran menjadi prioritas.

Investasi di lembaga pendidikan tidak akan pernah menjadi *tambang emas*. Pembangunan fisik mulai dari gedung-gedung baru, sistem informasi dan fasilitas penunjang lainnya membutuhkan dana yang tidak sedikit. Manajemen perubahan kampus harus melakukan prioritasasi pembangunan serta berusaha memanfaatkan jejaring yang ada se-efektif mungkin untuk menggalang pendanaan.

Transformasi dan sosialisasi perubahan ke *stakeholder* internal (karyawan, dosen dan mahasiswa) serta *stakeholder* eksternal (media, pemerintah dan *community* pada umumnya) harus berjalan dengan baik. Jika mereka tidak *aware* maka mereka tidak akan memiliki *good image* maka *trust* tidak akan terbangun

dan pada akhirnya mereka tidak akan *support* perubahan tersebut. Semua perubahan hanya tinggal perubahan jika tidak dikomunikasikan kepada semua *stakeholder* agar semua dapat *aware* dan *support* terhadap perubahan tersebut. Untuk itulah UI sejak masa BHMN meletakkan fungsi *public relations* menjadi fungsi yang strategis dalam membawa perubahan ini ke tangan *stakeholdernya*, baik internal maupun eksternal.

Yang ketiga adalah Pilar Akademik. Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D mengatakan bahwa "manajemen kampus memberikan *academic freedom* kepada seluruh pihak. Fakultas, staf pengajar hingga mahasiswa diberikan kesempatan untuk berkreasi, mengutarakan pendapat, mengeksplorasi keilmuan yang dimilikinya, dan berbagai kegiatan akademik lainnya. Kebebasan yang bertanggung-jawab."

Sistem pembelajaran baru dikenalkan, mulai dari *Problem Based Learning (PBL)*, *Small Group Discussion* dan berbagai metode pembelajaran *student-participative* lainnya. Mahasiswa diharapkan memiliki *soft-skill* yang memadai di samping kemampuan teknis keahlian terkait dengan program studi yang diambilnya. Sistem PDPT yang baru menunjukkan mahasiswa tingkat pertama yang mendapatkan metode ini terlihat jauh lebih aktif dan proses pembelajaran berjalan lebih menyenangkan.

Core-business universitas tidak bisa lepas dari tiga aspek: pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat. Administrasi berbagai kegiatan akademik dan riset mulai dan sedang ditata untuk lebih tersentralisasi. Proses ini tidak mudah mengingat ada banyak kepentingan fakultas dan lembaga yang terkait, tapi dengan penataan itu justru diharapkan bisa memberikan keleluasaan bagi manajemen kampus.

Saat ini Universitas Indonesia sudah bisa menghasilkan 100 doktor/53 per tahun. Jauh lebih tinggi dibandingkan syarat minimal 50 doktor per tahun untuk menjadi *Research University*. Pertanyaan pentingnya adalah sejauh mana kualitas doktor yang dihasilkan itu (*citation index*, paten serta pengaruh positif dalam

masyarakat). Kualitas input pendidikan S2 dan S3 UI sedang terus menerus ditingkatkan baik dalam hal input mahasiswa yang diterima maupun dalam hal manajemen akademiknya.

Pilar keempat adalah Pilar Keuangan. Bagi masyarakat luas BHMN identik dengan biaya kuliah mahal BHMN identik dengan *no-subsidi* dari pemerintah. Biaya pendidikan mencekik leher. Terlepas dari pemahaman itu, kemandirian kampus memang berimplikasi pada banyak hal dan tak terelakkan soal biaya kuliah yang harus dibayarkan mahasiswa. Tetapi *beyond BHMN*, seperti juga diakui oleh Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMK Ph.D bahwa pilar dalam perubahan sistem keuangan kampus menuju *world-class university* memiliki pemaknaan yang lebih penting: sistem keuangan yang akuntabel, transparan dan bisa dipertanggungjawabkan.

Sistem keuangan seluruh fakultas dan unit harus tersentralisasi. Dijalankan oleh profesional yang kompeten dan memiliki integritas. Sebagai catatan, tahun 1995 hanya sekitar Rp. 6 miliar yang terintegrasi (tercatat) dalam laporan keuangan Pusat Administrasi UI. Tahun 2000 angka itu mencapai Rp.300 miliar, dan tahun 2006 mencapai Rp. 700 miliar.

Dengan sistem keuangan yang tersentralisasi dan *auditable*, seluruh *stakeholders* kampus UI bisa melihat secara terbuka kemana saja uang yang ada digunakan. Dari mana saja *revenue* kampus di-generate tidak ada yang ditutup-tutupi. Termasuk bisa memperlihatkan mekanisme jaring-pengaman bagi mahasiswa yang berasal dari keluarga tidak mampu. Beliau juga menekankan bahwa "Universitas Indonesia dengan kemandirian yang diberikan memang sudah saatnya bisa membiayai dalam porsi tertentu kebutuhannya. Menghasilkan uang dari berbagai bisnis unit (jika dimungkinkan), tetapi hingga kapan pun Universitas Indonesia tetap menjadi *non-profit organization*, tetap menjadi *public university* dengan status BHMN, bukan dan tidak pernah menjadi privatisasi kampus UI."

Beyond BHMN, target tahun 2010 sebagai *Research University* menuntut perubahan sistem keuangan kampus yang selama ini terpisah-pisah, tidak akuntabel, tidak transparan dan mungkin saja banyak penyalah-gunaannya menjadi *auditable* oleh akuntan publik.

Keempat pilar perubahan ini dilandaskan pada sistem teknologi informasi (*IT based*). Jadi secara simultan perubahan pada SDM, fasilitas, akademik dan keuangan didasarkan pada perbaikan sistem IT kampus menjadi terintegrasi dalam sebuah sistem yang baik. Dan semoga cita-cita menuju *World-Class University* bisa kita capai bersama di tahun-tahun mendatang. (***)



PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA