

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1. Objek Penelitian: Universitas Indonesia

Universitas Indonesia memiliki sejarah yang paling tua diantara universitas-universitas di Asia.⁹ Lahirnya Universitas Indonesia merujuk ke masa kolonial Belanda, ketika pemerintahan kolonial Belanda terdorong untuk mendirikan sejumlah perguruan tinggi guna memenuhi kebutuhan akan tenaga-tenaga terdidik terutama di bidang medis, hukum dan teknik. Upaya-upaya itu terlihat dari lahirnya sekolah-sekolah untuk mencetak dokter-dokter pribumi dengan didirikannya Dokter Djawa School di Jakarta tahun 1849 yang kemudian berubah nama menjadi *School ter Opleiding voor Indische Arsten* (STOVIA) dan *Nederlandsch-Indische Artsenschool* (NIAS) pada tahun 1913 di Surabaya. Di bidang ilmu hukum, pada tahun 1909 didirikan *Opleidingschool van Inlandsche Rechtskundigen* (Sekolah Tinggi Hukum untuk Golongan Pribumi), dan pada tahun 1924 didirikan *Rechtshogeschool* (Perguruan Tinggi Hukum) di Jakarta. Dalam bidang teknik, atas inisiatif badan swasta yang bergerak di bidang perdagangan dan Industri yang bernama *Koninklijk Instituut voor Hooger Technische Onderwijs in Nederlandsch-Indie* (Institut Kerajaan untuk Pendidikan Tinggi Teknik di Hindia Belanda) pada tahun 1920 membuka *Technische Hogeschool* di Bandung yang kemudian dinegerikan tanggal 18 Oktober 1924. Tahun 1940 didirikan *Faculteit der Letteren en Wysbegeerte* (Fakultas Sastra dan Filsafat) di Jakarta. Tahun 1941 dibuka *Landbouwkundige Faculteit* (Fakultas Pertanian) di Bogor. Sejumlah perguruan tinggi yang telah berdiri di Jakarta, Bogor, Bandung dan Surabaya tersebut kemudian menjadi *Universiteit van Indonesie*.

Pada masa peralihan kemerdekaan dari tangan Belanda ke tangan Indonesia terjadi perubahan nama dan status perguruan tinggi. *Universiteit van Indonesie* **lalu** berubah nama menjadi *Universiteit Indonesia*, kemudian menjadi Universitas

⁹ www.ui.co.id

Indonesia (1954). Dalam perkembangan berikutnya, fakultas-fakultas diluar Jakarta pada tahun 1960-an berdiri sendiri menjadi perguruan tinggi-perguruan tinggi negeri yang baru. Selanjutnya Universitas Indonesia di Jakarta mempunyai kampus di Salemba dan terdiri dari beberapa fakultas, yakni Kedokteran, Kedokteran Gigi, Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Sastra, Hukum, Ekonomi, dan Tehnik. Pada perkembangan selanjutnya berdirilah Fakultas Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Kesehatan Masyarakat, Ilmu Komputer dan kemudian Fakultas Keperawatan.

Tabel 4.1. Silsilah Universitas Indonesia

1849	
1849-1898	Dokterdjaschool Batavia
1898-1927	School tot Opleiding van Indische Artsen, Batavia
1909-1929	Opleidingschool voor Inlandsche Rechtskundigen, Batavia
1913-1942	Nederlandsch-Indische Veeartsenschool, Buitenzorg
1920-1921	Technische Hoogeschool, Bandoeng
1922-1924	Rechtschool, Batavia
1924-1942	Rechts-hoogeschool, Batavia
1924-1942	Technische-Hoogeschool, Bandoeng
1927-1942	Geneeskundige Hoogeschool, Batavia
1940-1942	Faculteit der Letteren en Wijsbegeerte, Batavia
1941-1942	Faculteit der Landbouwwetenschap, Batavia
1943-1945	Djakarta Ika Daigaku
1944-1945	Bandoeng Koogyo Daigaku

Balai Perguruan Tinggi Republik Indonesia (1945-1950)	
1.	Perguruan Tinggi Kedokteran, Jakarta
2.	Perguruan Tinggi Hukum/Kesusastaan, Jakarta

Nood-Universiteit (1946-1947)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Geneekundige Faculteit 2. Juncdiche Facultein 3. Faculteit der Letter en Wijbegerts 4. Technische Faculteit 5. Landbouwkundige Faculteit
<p>Balai Perguruan Tinggi Republik Indonesia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perguruan Tinggi Kedokteran, Jakarta 2. Perguruan Tinggi Hukum/Kesusastraan, Jakarta
Nood-Universiteit (1947-1950)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faculteit der Geneekundige, Batavia 2. Faculteit van Technische Wetenschap, Bandoeng 3. Faculteit der Rechtsgekerdeid end canSociale Wetenschap, Batavia 4. Faculteit der Letter en Wijbegerts, Batavia 5. Faculteit van Landbouwwatenschap, Buitenzorg 6. Faculteit der Exacte Wetenschap - kemudiannamanya diubah menjadi Faculteit van Wiskunde en Natuurewtenschap, Bandung 7. Diergeneschundige Faculteit, Buitenzorg 8. Faculteit der Economiche Wetenschap, Makasar 9. Faculteit der Geneskunde, Soerabaja 10. Fakultas lain yang jenis dan tempatnya ditentukan Gubernur Jenderal
<p>Balai Perguruan Tinggi Republik Indonesia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perguruan Tinggi Kedokteran, Jakarta • Perguruan Tinggi Hukum/Kesusastraan, Jakarta
Universiteit Indonesie/ Balai Perguruan Tinggi Republik Indonesia Serikat (Februari 1950)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faculteit Kedokteran & Lembaga Pendidikan Djasmani, Jakarta 2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta 3. Fakultas Sastra dan Filsafat, Jakarta 4. Fakultas Pertanian, Bogor 5. Fakultas Kedokteran Hewan, Bogor 6. Fakultas Ilmu Penget. Teknik & Lembaga Pend Guru Menggambar, Bandung 7. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Bandung 8. Fakultas Kedokteran dan Lembaga Kedokteran Gigi, Surabaya 9. Fakultas Ekonomi, Makasar (ditutup untuk sementara)
Universiteit Indonesie/Balai Perguruan Tinggi Republik Indonesia (1950-1954)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faculteit Kedokteran & Lembaga Pendidikan Djasmani, Jakarta 2. Faculteit Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta 3. Faculteit Sastra dan Filsafat, Jakarta 4. Faculteit Ekonomi, Jakarta 5. Faculteit Pertanian, Bogor

6. Faculiteit Kedokteran Hewan, Bogor
7. Faculiteit Ilmu Penget. Teknik & Lembaga Pend Guru Menggambar, Bandung
8. Faculiteit Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Bandung
9. Faculiteit Kedokteran dan Lembaga Kedokteran Gigi, Surabaya
10. Cabang Faculiteit Hukum dan Pengabdian Masyarakat dari FH & PM UI Jakarta, Makasar
11. Faculiteit Ekonomi sebagai cabang Faculiteit Ekonomi UI Jakarta, Makasar

Universitas Indonesia (1954-1955)

1. Faculiteit Kedokteran & Lembaga Pendidikan Djasmani, Jakarta
2. Faculiteit Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta
3. Faculiteit Sastra dan Filsafat, Jakarta
4. Faculiteit Ekonomi, Jakarta
5. Faculiteit Pertanian, Bogor
6. Faculiteit Kedokteran Hewan, Bogor
7. Faculiteit Ilmu Penget. Teknik & Lembaga Pend Guru Menggambar, Bandung
8. Faculiteit Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Bandung
9. Faculiteit Kedokteran dan Lembaga Kedokteran Gigi, Surabaya
10. Faculiteit Ekonomi, Makasar
11. Faculiteit Hukum, Makasar

Universitas Indonesia (1955-1956)

1. Fakultas Kedokteran & Lembaga Pendidikan Djasmani, Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta
3. Fakultas Sastra dan Filsafat, Jakarta
4. Fakultas Ekonomi, Jakarta
5. Fakultas Pertanian, Bogor
6. Fakultas Kedokteran Hewan, Bogor
7. Fakultas Ilmu Penget. Teknik & Lembaga Pend Guru Menggambar, Bandung
8. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Bandung
9. Fakultas Ekonomi, Makasar
10. Fakultas Hukum, Makasar

Universitas Indonesia (1956-1959)

1. Fakultas Kedokteran & Lembaga Pendidikan Djasmani, Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta
3. Fakultas Sastra dan Filsafat, Jakarta
4. Fakultas Ekonomi, Jakarta
5. Fakultas Pertanian, Bogor
6. Fakultas Kedokteran Hewan, Bogor
7. Fakultas Ilmu Penget. Teknik & Lembaga Pend Guru Menggambar, Bandung
8. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Bandung

Universitas Indonesia (1959-1963)

1. Fakultas Kedokteran, Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta
3. Fakultas Sastra, Jakarta
4. Fakultas Ekonomi, Jakarta
5. Fakultas Psikologi, Jakarta
6. Fakultas Kedokteran Gigi, Jakarta
7. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Jakarta
8. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Jakarta
9. Fakultas Pertanian, Bogor
10. Fakultas Kedokteran Hewan, Bogor

Universitas Indonesia (1963-1987)

1. Fakultas Kedokteran, Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Jakarta
3. Fakultas Sastra, Jakarta
4. Fakultas Ekonomi, Jakarta
5. Fakultas Psikologi, Jakarta
6. Fakultas Kedokteran Gigi, Jakarta
7. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Jakarta
8. Fakultas Teknik, Jakarta
9. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Jakarta
10. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jakarta
11. Fakultas Non Gelar Ekonomi, Jakarta
12. Fakultas Non Gelar Teknologi, Jakarta
13. Fakultas Pascasarjana, Jakarta

Universitas Indonesia (1987-2007)

1. Fakultas Kedokteran, Kampus Salemba - Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Kampus Depok
3. Fakultas Sastra, Kampus Depok
4. Fakultas Ekonomi, Kampus Depok
5. Fakultas Psikologi, Kampus Depok
6. Fakultas Kedokteran Gigi, Kampus Salemba - Jakarta
7. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Kampus Depok
8. Fakultas Teknik, Kampus Depok
9. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Kampus Depok
10. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Kampus Depok
11. Fakultas Ilmu Komputer, Kampus Depok
12. Fakultas Ilmu Keperawatan, Kampus Depok
13. Fakultas Pascasarjana, Kampus Salemba - Jakarta

Universitas Indonesia (2007-sekarang)

1. Fakultas Kedokteran, Kampus Salemba - Jakarta
2. Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Masyarakat, Kampus Depok
3. Fakultas Sastra, Kampus Depok

4. Fakultas Ekonomi, Kampus Depok
5. Fakultas Psikologi, Kampus Depok
6. Fakultas Kedokteran Gigi, Kampus Salemba - Jakarta
7. Fakultas Ilmu Pasti dan Ilmu Alam, Kampus Depok
8. Fakultas Teknik, Kampus Depok
9. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Kampus Depok
10. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Kampus Depok
11. Fakultas Ilmu Komputer, Kampus Depok
12. Fakultas Ilmu Keperawatan, Kampus Depok
13. Program Pascasarjana, Kampus Salemba – Jakarta
14. Program Pendidikan Vokasi, Kampus Depok

Sumber: www.ui.co.id

Dilihat dari latar belakang kelahirannya, Universitas Indonesia dapat disebut sebagai sebuah *multiversity*. Hal ini dilihat dari kelahiran sejumlah fakultas di Universitas Indonesia berakar pada jaman sebelum kemerdekaan Indonesia, yang tak lain merupakan perguruan tinggi - perguruan tinggi yang berdiri sendiri bentukan pemerintahan kolonial waktu itu. “Indipendensi” setiap fakultas tadi sedikit banyak masih bertahan meskipun telah melebur menjadi fakultas-fakultas ketika disatukan kedalam satu wadah institusi yang bernama Universitas Indonesia. Keadaan ini tentu saja menjadi tantangan tersendiri ketika dalam konteks otonomi kampus ada usaha untuk mewujudkan integrasi Universitas Indonesia dari multi-fakultas menjadi satu kesatuan universitas.

Kini, Universitas Indonesia modern tumbuh dan berkembang menjadi sebuah universitas yang *massive*, terutama bila dilihat dari luas area yang didudukinya dan jumlah mahasiswa yang ada. Kampus baru yang berada di wilayah administratif Depok, Jawa Barat dan diresmikan pemakaiannya pada tanggal 5 September 1987 oleh Presiden Soeharto, menempati area seluas 320 hektar. Universitas Indonesia saat ini mengoperasikan 12 Fakultas, yakni Kedokteran, Kedokteran Gigi, Matematika dan Ilmu Alam, Teknik, Hukum, Ekonomi, Ilmu Budaya, Psikologi, Ilmu Sosial dan Politik, Kesehatan Masyarakat, Ilmu Komputer, dan Keperawatan. Selain itu, terdapat Program Pascasarjana dan Program Vokasi (non-gelar). Dari seluruh jenjang

pendidikan tersebut, terdapat 215 program pendidikan. Selain itu, Universitas Indonesia memiliki 64 lembaga riset.

Tabel 4.2. Rekapitulasi Jenjang Pendidikan di Universitas Indonesia dan Jumlah Mahasiswa (per Juni 2009)

No.	Jenjang	Jumlah
1	Diploma 3	4250
2	Vokasi	1060
3	Sarjana	25.408
4	Magister	7.531
5	Magister Cawu	804
6	Doktoral	1.477
7	Profesi	1.408
8	Spesialis 1/Profesi 2	1.741
Total Mahasiswa		43.679

Sumber Data: Direktorat Pendidikan, Juni 2009

Pada tahun 2000 Universitas Indonesia menjadi Perguruan Tinggi Negeri dengan status Badan Hukum yang pertama di Indonesia yang ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 152/2000. Hal ini mengawali implementasi gagasan otonomi perguruan tinggi di Universitas Indonesia. Otonomi tersebut ditandai dengan pengangkatan rektor pertama¹⁰ dimasa otonomi (UI BHMN) oleh lembaga tertinggi universitas - Majelis Wali Amanat, yang pada masa-masa sebelumnya seorang rektor Universitas Indonesia diangkat oleh Presiden Republik Indonesia. Dengan keluarnya Undang Undang Nomor 9/2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, status BHMN akan berubah status menjadi Badan Hukum Pendidikan. Meskipun demikian, dorongan kearah otonomi yang lebih besar juga terasa kuat dalam UU BHP yang baru.

¹⁰ Prof. dr. Usman Chatib Warsa, SpMk, Phd. diangkat menjadi Rektor Universitas Indonesiake 14 untuk masa bakti 2002-2007

Dengan sejarahnya yang panjang, dan eksistensinya melewati tiga jaman, yakni jaman penjajahan, jaman perjuangan kemerdekaan dan masa sesudah kemerdekaan, Universitas Indonesia memiliki posisi yang unik secara historis sekaligus strategis oleh karena perannya bagi pembangunan dan harapan bagi capaian bagi peradaban bangsa.

4.2. Reposisi Hubungan Negara-Perguruan Tinggi Tinggi Negeri

Dunia akademis di Indonesia sangat berbeda dan lebih kompleks bila dibandingkan dengan situasi kurang lebih satu dekade lalu. Faktor-faktor eksternal yang bersumber dari pasar bebas, globalisasi dan *trend* yang berkembang dalam sistem perguruan tinggi dunia; dan faktor-faktor internal berupa tuntutan sosial masyarakat untuk memperoleh pendidikan tinggi yang berkualitas, kini harus bersaing dengan agenda rasionalisasi anggaran oleh pemerintah akibat krisis ekonomi. Kedua faktor tersebut menjadi realitas baru dalam dunia perguruan tinggi di Indonesia saat ini.

Sebagaimana dikemukakan oleh Dikti, "... dana operasional pendidikan tinggi yang tersedia masih jauh dari memadai sehingga tidak memungkinkan bagi pendidikan tinggi untuk bisa berkontribusi secara maksimal terhadap peningkatan daya saing bangsa" (HELTSi: 2004 hal. 3). Dari perhitungan Diknas diperoleh gambaran bahwa idealnya besaran dana yang diperlukan untuk seorang mahasiswa adalah Rp.18.1 juta; namun, saat ini biaya tersebut baru mencapai kira-kira Rp. 6 juta (Dikti, 2004). Hal ini diperburuk dengan adanya krisis ekonomi yang bermula pada sekitar tahun 1997. Tidak terhindarkan, krisis ekonomi telah memberi dimensi lain pada manajemen pendidikan tinggi di Indonesia. Sebagaimana dijelaskan oleh pemerintah,

"Kondisi krisis ekonomi pada tahun 1997 mendorong berbagai usaha penyelamatan keberlangsungan pengembangan pendidikan tinggi"... (dengan)
"mengambil langkah kebijakan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas

penggunaan dana pembangunan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan tinggi.” (HELTS 2003-2010, hal. 5).

Keterbatasan keuangan negara untuk lebih memperhatikan sektor pendidikan tinggi juga telah sedikit banyak membentuk cara pandang pemerintah tentang peran yang perlu dimainkan oleh masyarakat, perguruan tinggi dan dunia industri bagi pendanaan pendidikan tinggi. Harapan pemerintah terhadap kontribusi yang lebih besar dari orang tua dan siswa tergambar sebagai berikut:

”Selama ini banyak orang menganggap bahwa biaya pendidikan semata-mata hanya menjadi tanggung jawab pemerintah. Padahal, tidak sedikit orang tua dan calon mahasiswa yang telah menyadari bahwa kuliah di perguruan tinggi dipandang sebagai investasi bagi masa depan mereka. Oleh karena itu, orang tua dan/atau mahasiswa semestinya ikut berkontribusi secara lebih signifikan terhadap biaya pendidikan.” (HELTS 2003-2010, hal. 5).

Sedangkan bagi sektor produktif yang mejadi pengguna lulusan perguruan tinggi, pemerintah juga mengharapkan kontribusi dan peran yang lebih besar. Dalam hal ini, dikatakan bahwa:

”Salah satu wujud kemitraan adalah kesediaan sektor ini untuk berkontribusi dalam hal pendanaan dan pemberian akses kepada peserta didik terhadap fasilitas pembelajaran yang dimilikinya.” (Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010: Informasi Bagi Pengguna Lulusan, hal 21).

Keterbatasan sumber dana dari anggaran pemerintah untuk sektor pendidikan tinggi juga berdampak pada keinginan pemerintah untuk mendorong perguruan tinggi lebih pro-aktif dalam mencari pemasukannya dari dunia industri dan sektor usaha lainnya. Kenyataan yang ada saat ini adalah bahwa kontribusi sektor produktif kepada pemasukan perguruan tinggi masih sangat kecil. Dari satu sisi, pemerintah melihat

bahwa minimnya kontribusi tersebut disebabkan oleh lemahnya kapasitas perguruan tinggi, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

”Hal ini (= *kecilnya kontribusi*) terutama disebabkan oleh lemahnya kapasitas pengelolaan internal organisasi perguruan tinggi sehingga tidak mampu merespon peluang kerjasama yang muncul secara institusional. Walaupun pemerintah sudah mempunyai beberapa kebijakan yang mendorong sektor produktif (industri, perdagangan, kehutanan, pertambangan, pemerintah daerah, dll) untuk melakukan kerjasama penelitian dan pengembangan dengan perguruan tinggi, namun implementasinya belum optimal.” (Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010: Menuju Sinergi Kebijakan Nasional, hal 30).

Keadaan-keadaan di atas memberi pengaruh besar terhadap kebijakan pemerintah bagi sektor pendidikan tinggi. Sebagaimana diungkapkan oleh pemerintah dalam hal ini Dikti-Depdiknas, untuk memperbaiki keadaan-keadaan tersebut diperlukan adanya ”strategi nasional” dengan merestrukturisasi sistem pendidikan tinggi secara nasional melalui implementasi dari konsep yang dikenal dengan ”paradigma baru” yang mengandalkan pendanaan berdasarkan kinerja dan meningkatkan partisipasi pengguna (Dikti, 2004). Lebih lanjut dijelaskan bahwa ”salah satu wujud penerapan paradigma baru tersebut adalah pendanaan untuk pengembangan institusi pendidikan tinggi yang sebelumnya bernuansa alokasi berangsur-angsur diubah ke pola kompetisi” (Dikti, 2004). Selain itu, ”sistem akuntabilitasnya pun berubah dari sekedar pertanggungjawaban legal formal keuangan menjadi pertanggungjawaban kinerja” (Dikti, 2004).

Implikasinya bagi perguruan tinggi adalah berupa tekanan pemerintah atas perguruan tinggi, terutama pada perguruan tinggi pemerintah yang selama ini banyak menyerap dana, untuk memberikan layanannya secara lebih efisien namun relevan dengan keadaan masa kini, dan berada dalam peringkat yang baik menurut ukuran/standar mutu internasional. Pemerintah Indonesia lalu mendorong kemandirian sejumlah perguruan tinggi pemerintah melalui kebijakan desentralisasi

pengelolaan pendidikan tinggi melalui kebijakan otonomi perguruan tinggi. Sebagaimana teraksentualisasikan dalam Undang Undang No.20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi (HELTS) 2003-2010, dan Undang Undang No.9/2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, perguruan tinggi di Indonesia khususnya perguruan tinggi pemerintah yang dianggap siap didorong untuk lebih mandiri terutama secara finansial dan meningkatkan daya saingnya dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar berupa otonomi institusional yang disertai harapan akan akuntabilitas.

Pada bulan Juni 1999, pemerintah Indonesia mengeluarkan dua produk hukum yang besar dampaknya, khususnya bagi sejumlah perguruan tinggi milik pemerintah, bahkan hingga saat ini. Melalui Peraturan Pemerintah No. 60/1999 tentang Pendidikan Tinggi pemerintah telah melakukan pembaharuan-pembaharuan dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi dengan menekankan perlunya otonomi/kemandirian dari perguruan tinggi yang ada guna meningkatkan daya saing bangsa. Pemerintah selanjutnya mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.61/1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum yang menjadikan universitas sebagai sebuah entitas legal. Kedua produk hukum tersebut secara teknis diimplementasikan melalui Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT-JP) Ketiga 1996-2005 yang memfokuskan pada tiga program induk, yakni penataan sistem pendidikan tinggi, peningkatan relevansi dan mutu serta pemerataan pendidikan, dan penerapan paradigma baru manajemen pendidikan tinggi yaitu kualitas pendidikan tinggi yang berkelanjutan yang berbasis pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi diri.

Implementasi dari paradigma baru perguruan tinggi tersebut diawali dengan perubahan status atas Universitas Indonesia dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN) melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 152/2000. Kebijakan tersebut berdampak pada terdefinisiannya hubungan pemerintah dan Universitas Indonesia, sebagaimana terlihat dari pola pendanaan pendidikan tinggi oleh pemerintah dari *line item budget*

menjadi *performance based block grant*, diminimalisirnya campur tangan pemerintah dalam tata kelola Universitas Indonesia melalui otonomi institusional yang diberikan kepada Universitas Indonesia dalam bentuk hak untuk mengelola rumah tangganya sendiri.

Keinginan pemerintah untuk mendorong otonomi pada perguruan tinggi pemerintah mulai bergulir ketika manajemen pendidikan tinggi di Indonesia mengacu pada "Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT-JP) Ketiga 1996-2005". Disini disebutkan bahwa arah pengelolaan pendidikan tinggi mengacu pada tiga program induk, yakni penataan sistem pendidikan tinggi, peningkatan relevansi dan mutu serta pemerataan pendidikan, dan penerapan paradigma baru manajemen pendidikan tinggi yaitu kualitas pendidikan tinggi yang berkelanjutan yang berbasis pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi diri. Sebagai landasan hukumnya, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) No.60/1999 tentang Pendidikan Tinggi yang menekankan perlunya otonomi/kemandirian dari perguruan tinggi yang ada guna meningkatkan daya saing bangsa dan PP No.61/1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum guna memberi ruang pada akuntabilitas, yang selanjutnya diakomodasikan dalam tingkatan peraturan yang lebih tinggi dan lebih luas cakupannya, yakni UU No.9/2009 tentang Badan Hukum Pendidikan yang saat ini mulai diberlakukan.

Dalam konteks KPPT-JP 1996-2005, PP. No.60/1999, dan PP. No.61/1999 saat itu, sejumlah perguruan tinggi negeri yang dianggap siap diubah status hukumnya untuk kemudian menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN), yakni Universitas Indonesia (UI) Jakarta - melalui PP No.152/2000; Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta - melalui PP No.153/2000; Institut Pertanian Bogor (IPB) - melalui PP No.154 tahun 2000; dan Institut Teknologi Bandung (ITB) - melalui PP No.155/2000. Tidak lama kemudian, Universitas Sumatra Utara (USU) Medan - melalui PP No.56/2003 dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung - melalui PP No.6/2004 ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi BHMN, yang disusul oleh Universitas Airlangga (UNAIR) Surabaya tahun

2006 melalui PP No.30/2006. Sejalan dengan keluarnya Undang Undang Badan Hukum Pendidikan (UU BHP)¹¹, perguruan tinggi BHMN akan menjadi Badan Hukum Pendidikan. Setelah berubah status, universitas-universitas tersebut tidak lagi menjadi bagian dalam birokrasi pemerintah, dan oleh sebab itu universitas-universitas tersebut lebih mengemban tanggung jawab kepada publik, bukan kepada Menteri Pendidikan Nasional. Selain itu, pola pengelolaan universitas berubah ke arah sistim korporasi. Status kepegawaian juga diharapkan berubah dalam kurun waktu sepuluh tahun sejak menyangang status BHMN, yakni dari pegawai negeri sipil (PNS) menjadi karyawan universitas.

Selanjutnya pemerintah meneguhkan dasar hukum bagi reformasi pendidikan tinggi di Indonesia melalui Undang Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional, dan pada tahun 2003 mengganti KPPT-JP 1996-2005 sebelum masa berlakunya berakhir dengan “Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HELTS)”. HELTS 2003-2010 mengklaim sebagai “perubahan paradigmatis dalam manajemen pendidikan tinggi dari sentralisasi menuju desentralisasi guna merespon perubahan sifat pemerintahan baru seiring berakhirnya rejim Orde Baru dan upaya penyelamatan sektor pendidikan tinggi dalam situasi krisis ekonomi dalam negeri.” Berdasarkan HELTS 2003-2010, masing-masing perguruan tinggi dengan spesifikasi yang berlainan (dalam hal sejarah, budaya, visi, misi, pengorganisasian, model kepemimpinan, sumber daya, serta jenis dan jumlah mahasiswa), dapat menentukan sendiri tingkat dan cara pencapaian HELTS 2003-2010 dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan kesiapan, kemampuan, serta situasi dan kondisi dimana perguruan tinggi tersebut berada.

Pada tingkat nasional, upaya meningkatkan daya saing institusi pendidikan tinggi telah dilakukan Dikti sejak awal tahun 1990-an melalui berbagai program pengembangan. Dengan menggandeng lembaga donor, pemerintah secara eksplisit

¹¹ Menurut pasal 55 ayat 2 UU BHP, perguruan tinggi BHMN harus menyesuaikan tata kelolanya sebagai Badan Hukum Pendidikan Pemerintah (BHPP) paling lambat tiga tahun sejak dikeluarkannya UU BHP.

telah mendorong iklim kompetisi di dunia perguruan tinggi, disertai tuntutan akan performa dan akuntabilitas. Sejumlah *grants* berbasis kompetisi pernah diperkenalkan, antara lain dengan nama University Research for Graduate Education (URGE) tahun 1990, Development of Undergraduate Education (DUE) tahun 1994, dan The Quality for Undergraduate Education (QUE) tahun 1996, Semi-QUE tahun 1999, DUE-like tahun 1999, Technological and Professional Skills Development Project (TPSDP) tahun 2000, serta Program A1, A2, B tahun 2004 (Dikti, 2004). Selain itu, perhatian lebih difokuskan pada usaha membangun dan memperkuat kapasitas institusi, formulasi kebijakan, akreditasi, mendorong independensi institusi-institusi perguruan tinggi negeri terkemuka, dan diperkenalkannya pola pendanaan "block grant" yang berbasis performa pada institusi perguruan tinggi negeri guna menggantikan "line item budget" yang telah lama diterapkan sebagai sumber dana operasional perguruan tinggi pemerintah.

Pada saat yang sama, institusi perguruan tinggi negeri didorong untuk melakukan langkah-langkah *cost-saving*, antara lain, pengetatan penerimaan pegawai tetap; diberikannya otonomi kepada perguruan tinggi negeri dalam memformulasikan biaya pendidikan bagi mahasiswa namun diharapkan menerapkan subsidi silang guna menjamin pemerataan kesempatan bagi golongan ekonomi lemah; dimobilisasikannya program-program berbasis pendanaan penuh (non-reguler); pelibatan perguruan tinggi dalam kontrak-kontrak riset komersil, pemberian konsultasi dan kegiatan lainnya yang mampu mendatangkan pemasukan keuangan; dan penerapan langkah-langkah efisiensi seperti dalam pengalokasian dana, penekanan pada akuntabilitas dan diterapkannya mekanisme evaluasi dalam menilai performa.

Dengan diberikannya otonomi yang lebih besar kepada perguruan tinggi berupa kebebasan dari sejumlah regulasi pemerintah namun disertai tuntutan akan akuntabilitas yang lebih besar pula, pemerintah telah meredefinisikan relasi negara-perguruan tinggi negeri. Hubungan negara-perguruan tinggi pemerintah yang di masa lalu dicirikan oleh regulasi yang kental namun disertai dukungan keuangan yang

besar, kini berganti dengan hubungan yang berfokus pada performa dan *output*, namun pada saat yang sama porsi dana dari pemerintah justru diperkecil. Dengan kata lain, pemerintah menghendaki perguruan tinggi negeri memenuhi kebutuhan negara dengan cara memenuhi tuntutan sosial masyarakat secara bertanggungjawab dalam hal keuangan. Bersamaan dengan semakin besarnya tanggung jawab dan otonomi yang diembankan kepada perguruan tinggi, negara semakin menempatkan diri dalam posisi sebagai fasilitator, regulator, *partner* atau katalisator dalam sektor pendidikan tinggi di Indonesia.

4.3. Adaptasi Universitas Indonesia

4.3.1. Perubahan Struktural-Birokratik dan Manajemen

Latar belakang sejarah berdirinya Universitas Indonesia menunjukkan bahwa Universitas Indonesia lahir dari penggabungan sejumlah perguruan tinggi bentukan pemerintahan kolonial. Oleh sebab itu dapat dipahami bahwa visi dan misi di tingkat Fakultas sangat bervariasi. Konsekuensi yang dirasakan adalah arah pengembangan Fakultas belum tentu mencerminkan arah pengembangan yang diharapkan dapat secara sistematis menuju pengembangan visi Universitas ketika menjalankan otonominya. Oleh sebab implementasi kebijakan otonomi menuntut adanya adaptasi internal Universitas.

Bentuk adaptasi internal yang kasat mata adalah perubahan yang berkaitan dengan *leadership*, yakni perubahan yang menyangkut tata pamong dan manajemen universitas. Adaptasi secara birokratik-struktural ini tergambar dari Struktur Organisasi Inti Universitas Indonesia yang telah mengalami tiga kali penyesuaian sejak peralihan statusnya menjadi BHMN. Struktur yang diadopsi ketika menjalankan otonomi menggambarkan bahwa pengelolaan pendidikan tinggi di Universitas Indonesia bertautan dengan isu-isu seperti hubungan antara negara dan institusi universitas, antara keinginan untuk menjalankan *self-governance* dan keikutsertaan pihak luar kedalam badan yang memerintah di tingkat universitas (*institutional governing body*), dan antara universitas dan fakultas-fakultas sebagai konstituennya.

Kelengkapan kelembagaan Universitas dengan status yang baru merupakan hal pertama dilakukan oleh Universitas Indonesia.

Adapun tentang Majelis Wali Amanat (MWA), pembentukannya ditetapkan oleh Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1999 sebagai salah satu unsur organisasi pada perguruan tinggi yang berstatus Badan Hukum. Sebagai organ Universitas yang berfungsi mewakili pemerintah, masyarakat dan kepentingan universitas, unsur-unsur dalam MWA terdiri dari unsur dari pemerintah, Senat Akademik Universitas, Masyarakat, Karyawan Universitas, Mahasiswa dan Rektor. Adapun tugas MWA adalah: (a) mengesahkan Rencana Strategis serta Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan universitas; (b) memelihara kondisi kesehatan keuangan universitas; (c) menetapkan kebijakan umum universitas; (d) melaksanakan pengawasan dan pengendalian umum atas pengelolaan universitas; (e) bersama Pimpinan universitas menyusun dan menyampaikan laporan tahunan kepada Menteri; (f) melakukan penilaian atas kinerja Pimpinan universitas; (g) memilih, mengangkat dan memberhentikan pimpinan universitas sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan, (h) menangani penyelesaian tertinggi atas masalah-masalah yang ada dalam universitas.

Kebijakan Umum yang ditetapkan MWA selain sangat menentukan Rencana Strategis (RENSTRA) yang akan dijalankan Universitas Indonesia, juga merupakan arahan strategik yang berfungsi sebagai penunjuk arah jangka panjang pengembangan Universitas Indonesia. Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2002-2004 (Kebijakan Umum) yang ditetapkan oleh MWA dengan Keputusan No. 006/SK/MWA-UI/2002, mencakup dua bidang yaitu (1) Bidang Akademik dan (2) Bidang Non- Akademik.

Bidang Akademik meliputi (1) Mengejar ketinggalan dalam kemampuan bertaraf internasional di dalam disiplin: *ICT*, *Nanotechnology*, dan *Genome technology* dengan memanfaatkan *resources*, baik lingkup universitas maupun nasional; (2) Mendorong setiap jurusan/fakultas untuk mengembangkan keunggulan yang ada dalam rangka mendukung terwujudnya pengembangan bidang unggulan seperti tersebut pada Butir 1; (3) Mempertahankan keunggulan masing-masing di luar

bidang unggulan berdasarkan prinsip mandiri secara finansial (*financially viable*) dan dengan memperhatikan kebutuhan industri; (4) Menjamin kebebasan akademik dan otonomi keilmuan, baik dalam mengembangkan ilmu maupun pendidikan dengan tetap memperhatikan unsur sosial, budaya, serta nilai-nilai moral; (5) Mengembangkan penelitian dan pengkajian (*research and development*) secara interdisiplin dengan menggalang kemitraan dengan sektor usaha/industri dan institusi penelitian di dalam dan luar negeri; (6) Merasionalisasi dan menata kembali program-program studi untuk meminimalkan tumpang tindih (*unnecessary overlapping*) antar program-program yang ada; dan (7) Secara bertahap mengurangi program-program D3 dan ekstensi, kecuali yang menunjang misi UI dan tidak tercakup oleh program reguler (Sarjana dan Pascasarjana).

Sedangkan Bidang Non-Akademik dalam Kebijakan Umum 2002- 2004 itu meliputi empat persoalan pokok, yaitu 1. Anggaran yang berimbang; 2. Pembukuan; 3. Administrasi, dan 4. Pendanaan. Kebijakan umum untuk anggaran yang berimbang dijabarkan dalam dua kebijakan, yaitu (a) Efisiensi Pembiayaan yang mencakup 1) Rasionalisasi (*streamlining*) dan standarisasi struktur organisasi unit-unit internal (jurusan/bagian, fakultas, pusat, lembaga, dan rektorat), 2) Rasionalisasi (*streamlining*) organisasi yang *overlapping*, 3) Rasionalisasi struktur dan penggunaan fasilitas bersama (*library*, laboratorium, infrastruktur, dan sistem informasi), 4) Rasionalisasi pemanfaatan SDM, 5) Rasionalisasi Sistem Remunerasi; (b) Peningkatan pendapatan yang dijabarkan sebagai berikut 1) Menerapkan prinsip *cost recovery*, 2) Menerapkan prinsip ekonomi pasar (kompetisi) untuk menjaga mutu pendidikan dan penelitian yang berkelanjutan, dan 3) Meningkatkan partisipasi masyarakat (khususnya sektor industri dan usaha) dalam mendukung untuk pembiayaan kegiatan penelitian. Dalam Kebijakan Umum untuk pembukuan, aspek yang diatur meliputi a) Mengimplementasikan sistem pembukuan yang terpadu dan mampu menghasilkan neraca harian, bulanan, tahunan yang aktual dan bersih (*accountable*), b) Menerapkan komputerisasi pembukuan yang *online* dan *realtime*, c) Merealisasikan sistem informasi yang transparan dan memenuhi kebutuhan semua

pihak yang berkepentingan, dan d) Menjamin terpeliharanya akses dan keamanan pembukuan.

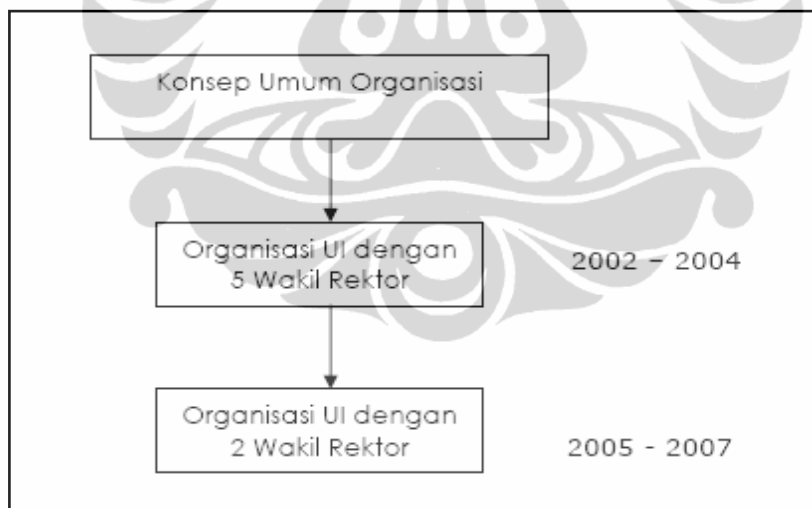
Sedangkan di bidang administrasi, Kebijakan Umum menggariskan hal-hal yang perlu dibenahi adalah a) Menertibkan sistem administrasi secara menyeluruh yang mencakup Pusat Administrasi Universitas/Rektorat serta unit-unit internal lainnya, b) Membuat *operation line* di setiap unit kerja yang paling dasar (*molekuler*), c) Membuat SOP untuk setiap pekerjaan, d) Menyusun *Job description* yang mencakup hak dan tanggung jawab (MWA, SAU, DGB, Rektorat, Fakultas, Jurusan), e) Menerapkan *Current Audit System* untuk menegakkan disiplin, dan f) Menerapkan *reward* dan *penalty system* secara tegas di semua jajaran universitas.

Dalam aspek pendanaan, ditentukan beberapa kebijakan sebagai berikut: a) Menerapkan prinsip penyelenggaraan usaha (operasional) yang mandiri (tidak defisit), b) Mengalokasikan dana sebagai *quota* untuk calon mahasiswa yang tidak mampu secara finansial tetapi memiliki kemampuan intelektual (kecerdasan) dan sikap/perilaku yang baik, c) Mengembangkan badan kemitraan (misalnya Yayasan) untuk menyediakan beasiswa mahasiswa yang tidak mampu, membangun fasilitas umum, mendanai penelitian, serta memberikan penghargaan kepada donatur berupa pengabdian nama dari donatur yang berkaitan dengan *project/program*, d) Menggalang dana untuk kegiatan yang tercantum dalam butir c dari pemerintah pusat, daerah, institusi di dalam dan luar negeri, dan e) Memotivasi dan meningkatkan kecintaan para alumni kepada almamater untuk mendukung perkembangan universitas.

Tiga tahun kemudian, Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2005-2007, yang merupakan kelanjutan dan evaluasi dari Kebijakan Umum 2002-2004, dikeluarkan dengan Keputusan MWA UI No. 001/SK/MWA-UI/2005, tanggal 9 Maret 2005. Tujuan jangka panjang Kebijakan Umum ini, adalah menjadikan Universitas Indonesia sebuah Universitas Riset yang setara dengan universitas kelas dunia (*World Class University*). Kalau dalam Kebijakan Umum 2002-2004 dinyatakan bahwa di bidang akademik UI perlu

mengejar ketinggalan dalam kemampuan bertaraf internasional di beberapa disiplin ilmu yang ditentukan, dalam Kebijakan Umum 2005-2007 secara jelas dinyatakan bahwa UI ingin dijadikan sebuah institusi yang berkelas dunia atau berkelas internasional.

Di awal perubahan, kebijakan Universitas adalah secara bertahap merampingkan organisasi Pimpinan Universitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perampingan organisasi universitas di tingkat fakultas juga diberlakukan sejak tahun 2003 sehingga konsep organisasi yang ramping yang mampu menangani kegiatan-kegiatan universitas dengan lebih cepat dan efisien dapat diterapkan sampai ke tingkat unit kerja terkecil dalam struktur organisasi universitas tersebut. Sebagai contoh, jumlah Wakil Dekan Fakultas yang semula bervariasi antara 3 – 5 orang berubah menjadi hanya dua Wakil Dekan saja.



Gambar 4.1. Perampingan Organisasi Pimpinan Universitas Indonesia

Sumber: Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007

Kelengkapan kelembagaan universitas dengan status yang baru juga ditunjukkan oleh struktur organisasi Universitas Indonesia dalam bentuk Direktorat

diimplementasikan di tahun 2003 menggantikan bentuk Biro Administrasi, termasuk pembentukan Direktorat yang sebelumnya tidak ada untuk menangani sejumlah fungsi-fungsi.

Selain perubahan-perubahan di atas, pola pengangkatan Dekan Fakultas juga mengalami perubahan, yakni melalui seleksi dari beberapa calon dekan dengan paradigma baru yang dilakukan dengan cara pemilihan berdasarkan kompetensi. Rektor menentukan pilihan akhir dari Calon Dekan yang diajukan oleh Panitia Pemilihan Dekan yaitu Direktorat Sumberdaya Manusia dan Senat Akademik Fakultas untuk menjadi Dekan Fakultas. Dengan demikian, dalam struktur organisasi yang baru, diharapkan roda pengelolaan universitas dapat secara tegas, jelas, dan taat azas dijalankan mulai dari tingkat universitas sampai ke tingkat fakultas dan unit kerja lain yang ada di lingkungan fakultas. Hal-hal tersebut dilakukan dengan mengacu pada kedua Kebijakan Umum MWA 2002–2004 dan 2005–2007, yang menggarisbawahi masalah rasionalisasi (*streamlining*) dan standarisasi struktur organisasi di Universitas Indonesia.

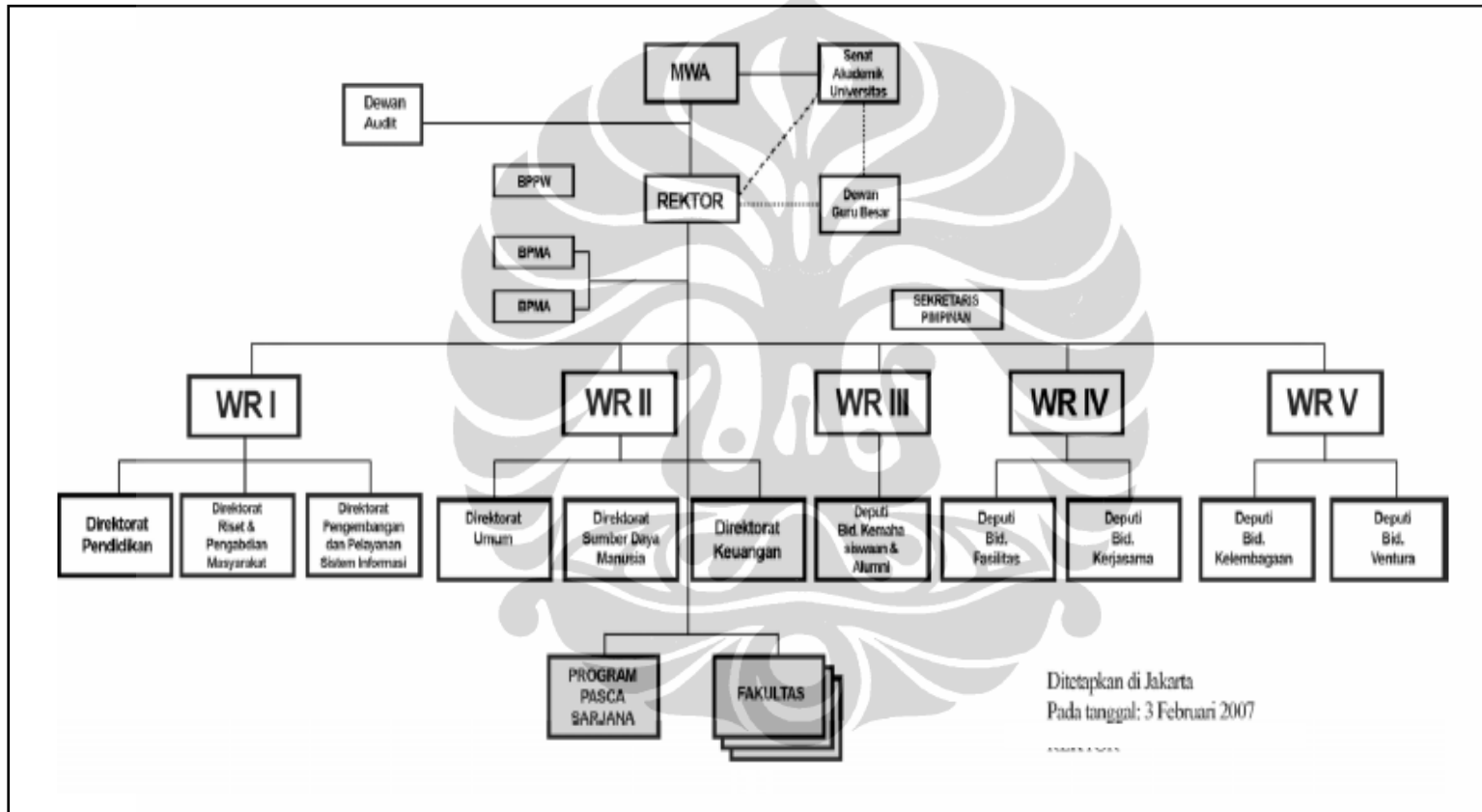
Otonomi institusioal berupa hak yang diberikan pemerintah kepada Universitas Indonesia untuk mengelola rumah tangganya sendiri, juga diiringi dengan tuntutan akuntabilitas yang harus dipertanggungjawabkan kepada pemerintah dan publik dan komunitas universitas, sebagaimana terlihat dari adanya fungsi audit melalui Dewan Audit dan Audit Internal. Hal ini didorong oleh prinsip akuntabilitas dan pengembangan kesehatan perguruan tinggi yang semakin mendapatkan penekanan khusus oleh pemerintah sebagai bagian dari diberinya otonomi tersebut.¹²

Dalam usaha memperkuat kapasitas institusi, perubahan birokratik-struktural telah diikuti oleh upaya mentransformasi Universitas Indonesia dari kecenderungan kuatnya independensi masing-masing fakultas menuju konsep Universitas Indonesia yang tunggal. Oleh sebab itu, “fakultas-fakultas diharapkan tidak merplikasi struktur

¹² HELTS 2003-2010 merumuskan tiga kebijakan dasar dalam pengembangan pendidikan tinggi, yaitu: daya saing bangsa, otonomi dan desentralisasi, dan kesehatan organisasi.

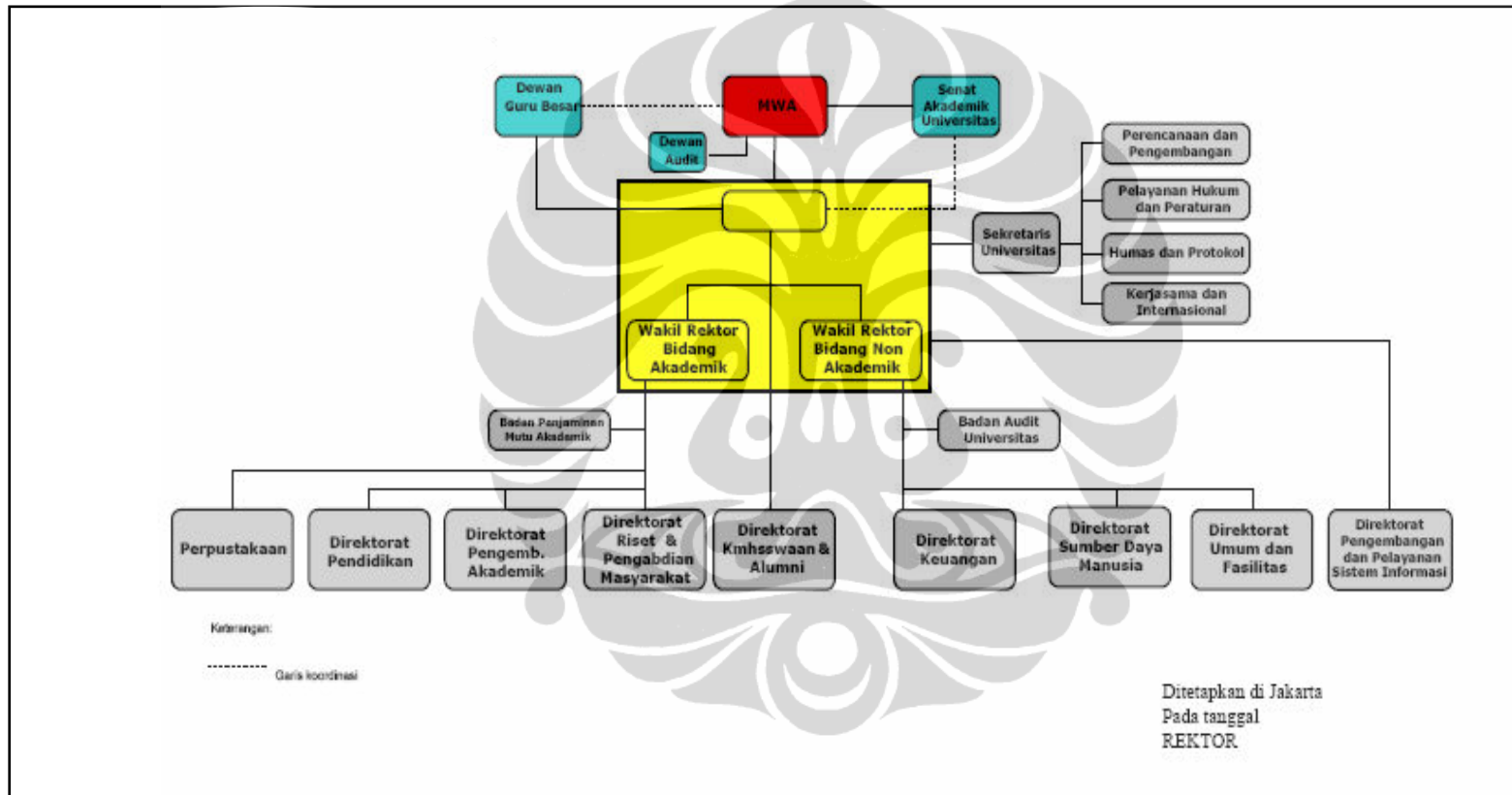
di tingkat universitas” (Renstra UI 2007-2012, hal. 1) sehingga “setiap lini operasi siap dengan berbagai prosedur yang baku” (Renstra UI 2007-2012, hal. 1).





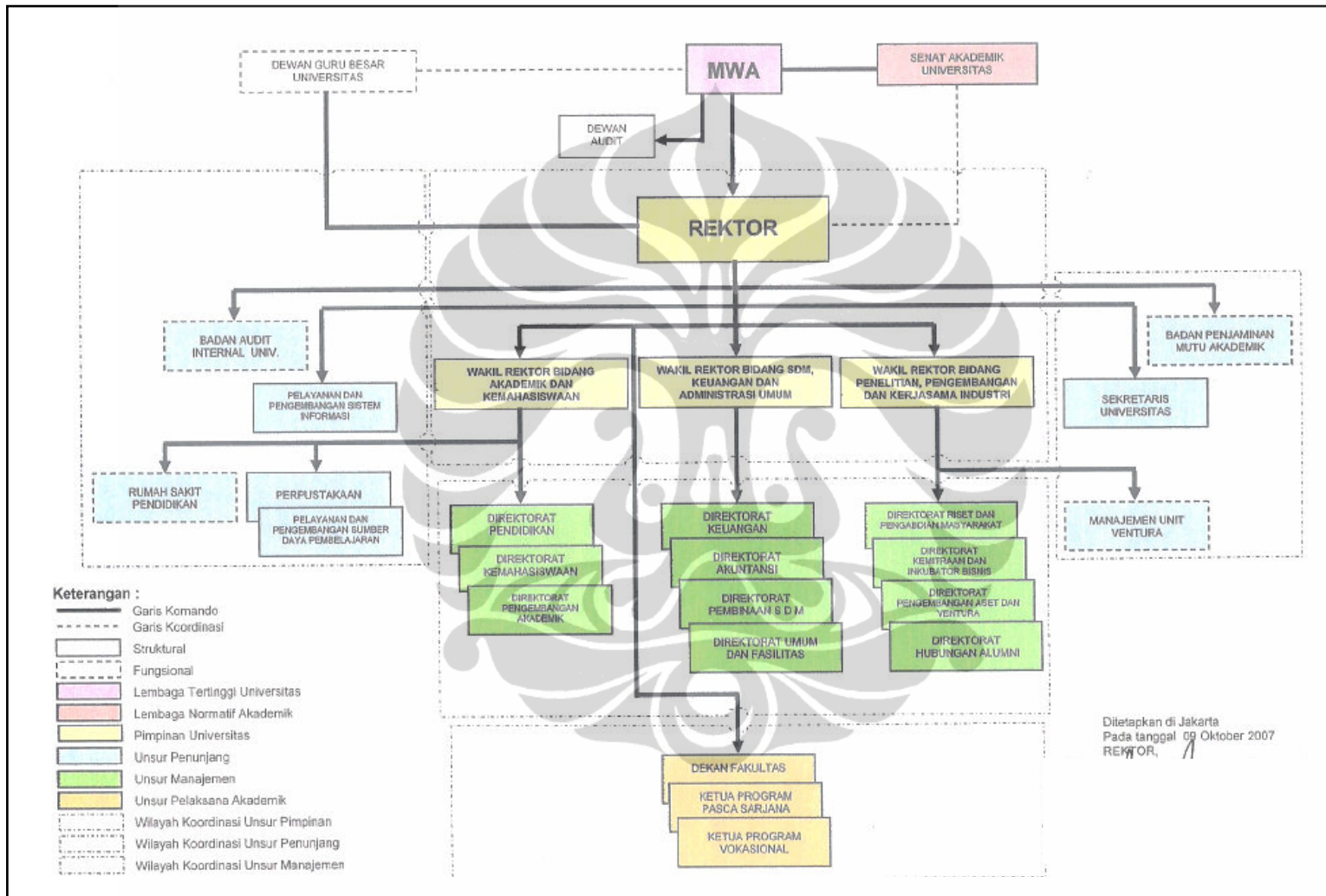
Gambar 4.2. Perampingan Organisasi Pimpinan Universitas Indonesia Masa Transisi

Sumber: Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Pusat Administrasi Universitas Indonesia – BHMN (2005 – 2007)

Sumber: Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007



Gambar 4.4. Struktur Organisasi Inti Universitas Indonesia (yang sekarang)

Sumber: Direktorat Kependidikan

4.3.2. Pengendalian / Kontrol Atas *Capitals*

Dalam Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia, ditekankan prinsip anggaran berimbang yang mencakup efisiensi pembiayaan dan peningkatan pendapatan¹³. Sejak Universitas Indonesia berstatus sebagai BHMN, salah satu kebijakan yang paling awal diterapkan adalah kebijakan tentang Pemberlakuan Sistem Informasi dan Kebijakan Keuangan Universitas Indonesia yang diberlakukan untuk seluruh unit kerja di lingkungan Universitas Indonesia. Pada dasarnya kebijakan ini menetapkan, bahwa UI akan mengelola dana yang diperoleh dari masyarakat berdasarkan pada Sistem Anggaran baru yang bersifat *performance budget*¹⁴. Dengan demikian, pengelolaan dana oleh Universitas Indonesia menjadi lebih transparan, bertanggungjawab, dan akuntabel¹⁵. Disamping itu UI dapat lebih leluasa merencanakan pengembangan yang dibutuhkan melalui dana-dana yang dapat dikelola secara mandiri¹⁶.

Pengendalian dan pengelolaan keuangan universitas merupakan fokus utama untuk menjamin kekayaan universitas dikelola secara optimal, sehingga dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam menjalankan berbagai kegiatan di lingkungan Universitas Indonesia. Pembentukan Badan Audit Intenal¹⁷, penerapan sistem akuntansi yang *on-line* dan terpadu, serta penerapan sistem anggaran sudah dilakukan dalam kurun waktu 2003-2005¹⁸.

Oleh Universitas, pemusatan pengendalian keuangan dilihat sebagai “prakondisi bagi pencapaian visi dan misi universitas” sehingga menjadi salah satu fokus utama dalam Rencana Strategis (Renstra) UI 2007-2012. Pemusatan keuangan

¹³ Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI Masa Bakti 2002-2007

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

¹⁷ Unit Badan Audit Internal melakukan fungsi-fungsi pengawasan keuangan sehingga tatanan dan kebijakan sistem keuangan yang sudah disusun dan diimplementasikan memang berjalan dengan baik di lingkungan Universitas Indonesia (Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007)

¹⁸ Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007

menjadi prioritas dalam usaha pengintegrasian ini, mengingat keuangan menjadi instrumen dalam memberlakukan *merit system* sebagaimana dikutip:

“Keberhasilan pengintegrasian keuangan sekaligus merupakan kunci pembuka bagi kemampuan organisasi UI untuk melakukan penataan, pembinaan dan penyusunan *roadmap* di bidang SDM”. (Renstra UI 2007-2012)

4.3.3. Penataan Bidang Sumber Daya Manusia

Prioritas pada bidang SDM dan Umum menjadi penting mengingat bidang ini yang akan memberikan warna pada tata pamong UI dalam statusnya sebagai BHMN. Dengan melihat kenyataan dan memerhatikan beberapa aspek penting dalam SDM, mulai dari jumlah pegawai, sebaran usia pegawai, tingkat pendidikan pegawai, tingkat keahlian yang diperlukan, hingga lama kerja pegawai di UI.

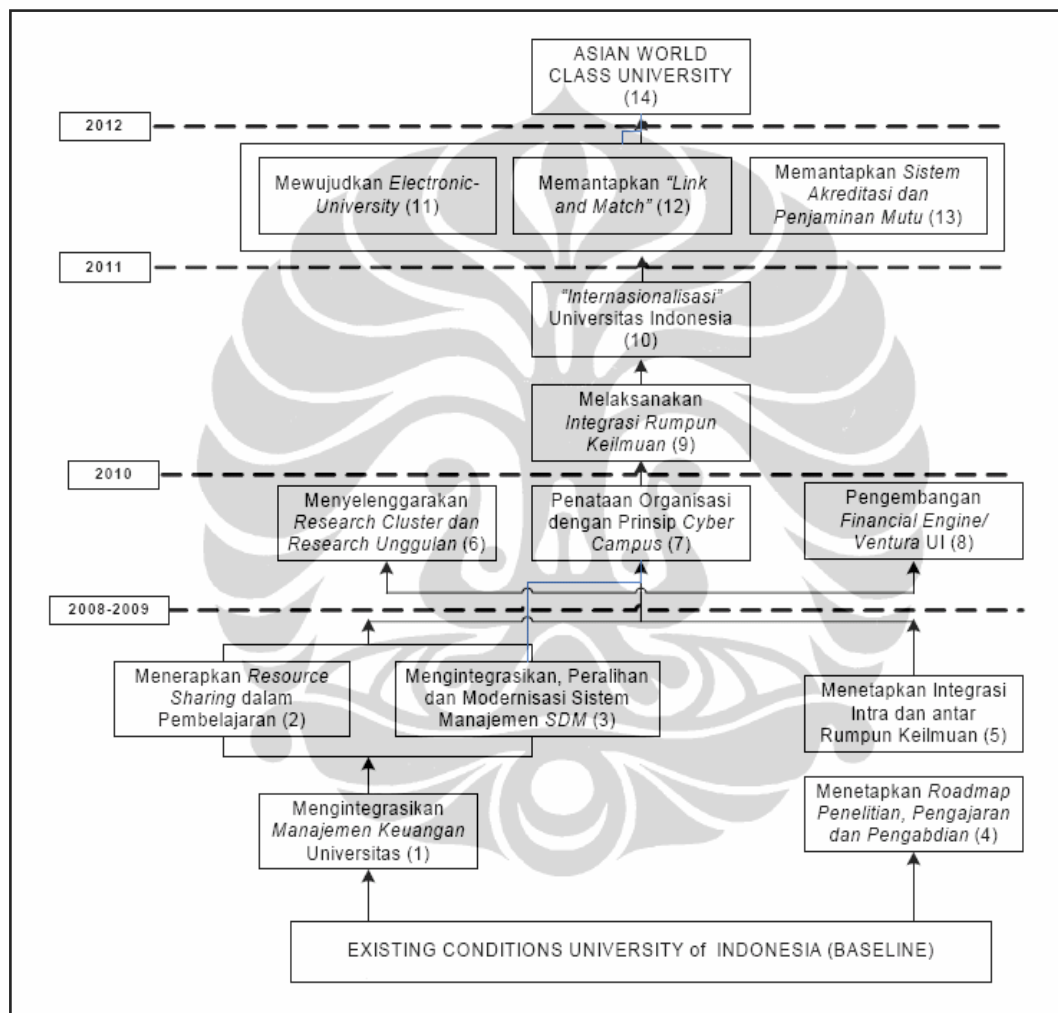
4.3.4. Penataan Bidang Akademik

Peraturan akademik telah ditata kembali sejak tahun 2003, dan pada tahun 2006 peraturan akademik yang telah ada mengatur secara menyeluruh proses akademik yang terjadi mulai dari jenjang pendidikan diploma sampai dengan jenjang pendidikan doktor termasuk juga pendidikan profesi yang dijalankan di beberapa fakultas.

Aspek penerimaan mahasiswa, proses registrasi, proses belajar, kelulusan mahasiswa, hingga aspek proses penjaminan mutu diatur dalam satu kerangka peraturan yang menjadi pegangan seluruh unit kegiatan dalam menjalankan proses pendidikan di lingkungan Universitas Indonesia. Universitas Indonesia telah menerbitkan beberapa peraturan akademik dalam bentuk Hipunan Peraturan Akademik.

Kedepan, upaya pengintegrasian bidang akademik akan mengarah pada pengintegrasian inter dan antar rumpun ilmu. Dari dua belas fakultas dan satu program pascasarjana yang ada di Universitas Indonesia akan diarahkan pada

terbangunnya tiga rumpun ilmu, yakni (1) Ilmu Kesehatan, (2) Sains dan Teknologi, dan (3) Ilmu Sosial dan Humaniora.



Gambar 4.5. Strategi Pencapaian Universitas Indonesia

Sumber: Renstra UI 2007-2012

4.3.5. Menjadi "enterprising university"

Sejak dikeluarkannya PP No. 152 tahun 2000, Universitas Indonesia ditetapkan sebagai Badan Hukum Milik Negara (UI-BHMN) yang bersifat nirlaba.

Dengan status baru tersebut, sesuai dengan Pasal 11 maka semua kekayaan baik kekayaan intelektual dan fasilitas adalah menjadi hak Universitas Indonesia dan dapat dikelola dan dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan Universitas. Kondisi tersebut di atas, didukung dengan Keputusan MWA-UI No. 01/SK/MWA-UI/2003 tentang Anggaran Rumah Tangga UI. Dalam Pasal 73 disebutkan Aktiva/Aset Universitas adalah semua harta milik Universitas, baik yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*), yang dapat dinilai dengan satuan mata uang pada suatu saat tertentu dan memiliki manfaat dimasa yang akan datang.¹⁹

Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2005-2007 dalam bidang Non-Akademik, khususnya untuk Keuangan, menetapkan beberapa hal yang menyangkut aspek anggaran yang berimbang, aspek pembukuan, dan aspek pendanaan. Kebijakan umum tersebut menggariskan bahwa: 1) Untuk aspek anggaran yang berimbang, perlu dilakukan efisiensi pembiayaan dan peningkatan pendapatan, termasuk menerapkan prinsip *cost recovery* dalam usaha meningkatkan pendapatan tersebut; 2) Untuk aspek pembukuan, perlu diterapkan sistem pembukuan yang terpadu dan mampu menghasilkan laporan keuangan yang aktual dan bersih (*accountable*); dan 3) Untuk aspek pendanaan, perlu diterapkan prinsip penyelenggaraan usaha (operasional) yang mandiri (tidak defisit), dan juga mengupayakan diversifikasi sumber pendanaan melalui partisipasi masyarakat dan alumni, pemerintah pusat/daerah, maupun melalui kerjasama dengan institusi dalam dan luar negeri.

Praktek-praktek menuju sebuah *enterprising university* dapat dilihat dari kemunculan unit-unit usaha yang berfungsi sebagai salah satu basis bagi pemasukan universitas, yang memungkinkan untuk merambah bidang usaha yang sama sekali tidak berkaitan dengan layanan akademik, sebagaimana diungkapkan oleh informan yang menduduki jabatan struktural di gedung rektorat:

¹⁹ Memorandum Akhir Jabatan Rektor UI, Masa Bakti 2002-2007

“Universitas sekarang harus memiliki *interpreneurship* dengan membuka berbagai usaha atau ventura, mau itu akademik atau non-akademik, untuk menopang pembiayaan universitas” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

Selanjutnya penekanan pada aspek *enterpreneurship* ini juga tergambar dalam Rencana Strategis (Renstara) berikutnya, yakni Rencana Strategis Universitas Indonesia (Renstra UI) 2007-2012, pada butir (c) yang tercantum di bagian “Latar Belakang Pemikiran”, sebagaimana dikutip:

“Sejalan dengan Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 005/SK/MWA-UI/2007, tentang Kebijakan Umum Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2007-2012, maka upaya akselerasi transformasi UI akan difokuskan pada:

- c. Terwujudnya Universitas Indonesia sebagai *enterprising university* dengan perolehan nilai tambah dari hasil kegiatan penelitian, pelayanan pada masyarakat, dan ventura komersial dan penunjang.”

Upaya menerapkan konsep *enterprising university* pada Universitas Indonesia dapat dilihat dari kemunculan unit-unit usaha di bawah naungan PT. Daya Makara, yang berfungsi sebagai induk bagi unit-unit usaha yang menjadi basis bagi pemasukan universitas. Sejumlah bidang usaha yang digerluti sama sekali tidak berkaitan dengan layanan akademis, misalnya Wisma Makara, dan lain-lain. Semangat *enterprising* yang kian eksplisit juga menuntut kontribusi yang lebih besar dari individu, orang tua atau rumah dalam menanggung biaya pendidikan (*cost-sharing*) dan diadopsinya jalur non-reguler dalam penerimaan mahasiswa baru.

Keinginan untuk *enterprising* juga merambah pada orientasi riset dan pengajaran. Sebagaimana disebutkan dalam Renstra 2007-2010, orientasi riset yang dilakukan oleh para dosen masih belum ideal, oleh karena tidak berorientasi pasar sehingga menjadi sebuah *irrelevant research product*. Hal ini menyiratkan bahwa ada keinginan Universitas untuk menekankan bahwa riset yang dapat menghasilkan pemasukan keuangan adalah riset yang laku dijual. Sedangkan yang menyangkut

pengajaran, arah kebijakan dalam pengembangan kurikulum adalah: "Ditetapkannya kurikulum yang sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan pasar kerja." (Renstra UI 2007-2012).

Oleh sebab itu, ada upaya untuk pengintegrasian/pemusatan kegiatan riset (*scientific capital*) di bawah Pusat Kajian (Puska). Usaha ini dapat dipandang sebagai salah satu langkah yang sinergis dengan visi Universitas Indonesia untuk menjadi sebuah *research university*, yakni dengan mempermudah kegiatan riset lintas disiplin dan meningkatkan kapasitas dan produktivitas riset. Selain itu, usaha pemusatan kegiatan riset di bawah Puska berdampak pada "penertiban" kegiatan riset guna menghindari "kegiatan-kegiatan riset yang dilakukan atas nama individu yang kurang memberi dampak kepada peningkatan nama baik universitas."

4.3.6. Memperkuat Posisi Pasar

Dalam rangka meningkatkan posisi pasarnya, Universitas Indonesia merasa perlu untuk meningkatkan *scientific profil* yang dimilikinya, sehingga diharapkan mengangkat *outlook* dari Universitas Indonesia, baik di tingkat lokal maupun internasional. Apabila Universitas Indonesia dapat menempatkan posisi baik dalam peringkat universitas-universitas unggulan, diharapkan mahasiswa-mahasiswa internasional akan tertarik untuk menimba ilmu di Universitas Indonesia.

Guna mencapai keinginan tersebut, Universitas Indonesia mencoba menerapkan selektivitas yang tinggi terhadap mahasiswa baru (angka selektivitas sebesar 5 %) guna menjaring bibit-bibit unggul.

4.3.7. Penerapan Prinsip-Prinsip Efisiensi dan Efektivitas dalam Pengelolaan Universitas

Dengan banyaknya prioritas dan terbatasnya sumberdaya, terutama dalam hal keuangan, menuntut perlunya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengoperasian universitas. Oleh sebab itu, sebagaimana diungkapkan dalam Renstra UI 2007-2012, "penguatan struktur dan kultur yang mendukung efisiensi dan

efektivitas universitas” menjadi *grand strategy* yang hendak diterapkan oleh Universitas Indonesia.

Prinsip efisiensi, yang sering kali menerapkan *profit and lost logic*, juga nampak dalam pengoperasian sebuah program studi, sebagaimana dibuktikan oleh adanya kuota minimal bagi dibukanya program studi.

Prinsip efisiensi dalam perekrutan tenaga akademik terlihat dengan adanya ketentuan bahwa kualifikasi bagi dosen baru adalah lulusan S-3 (Doktor). Dalam hal kebijakan ketenagakerjaan secara umum, prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi landasan utama, seperti yang diungkapkan dalam Renstra UI 2007-2012:

1. Jumlah penambahan tenaga akademik baru harus memperhatikan rasio dosen dan mahasiswa sesuai dengan standar yang berlaku dalam bidang keilmuannya. Dalam melakukan rekrutmen dimungkinkan untuk memilih jalur karier sebagai peneliti atau pengajar.
2. Jalur karier harus dengan jelas diatur untuk pejabat struktural, tenaga kerja akademik, baik staf pengajar maupun staf peneliti, dan tenaga kerja non-akademik.
3. Dimungkinkan melakukan *outsourcing* tenaga kerja akademik maksimum 20 % beban kerja (full time equivalent) per program studi. Dimungkinkan mengambil tenaga kerja tidak tetap dari luar.
4. Dimungkinkan juga melakukan *outsourcing* tenaga kerja non-akademik tergantung pada jenis pekerjaan tertentu.

Sedangkan prinsip efektivitas terlihat dari upaya-upaya manajemen di tingkat universitas untuk memegang kontrol atas seluruh sistem universitas, seperti upaya pengintegrasian struktur birokrasi hingga ke unit-unit terkecil dan kontrol atas sumber

daya agar dapat menerapkan manajemen modern yang lebih efektif dalam tata kelola universitas.

Prinsip efisiensi dan efektivitas juga tergambar dari keinginan universitas untuk mengintegrasikan pengelolaan sumber daya, infrastruktur dan sarana yang mengutamakan terjadinya *resources sharing* dan *facilities sharing*.

Tabel 4.3. Indikator Pencapaian Strategi Dasar

<p>Integration:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tercapainya integrasi sistem keuangan universitas, yaitu adanya NPWP tunggal di seluruh universitas pada tahun 2012. 2. Tercapainya integrasi SDM universitas, yaitu 100% standarisasi sistem remunerasi pada tahun 2012 3. <i>Resource sharing</i> dari seluruh prasarana tercapai minimal 50% <p>Excellence:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lulusan tepat waktu program Sarjana minimal 75% dan program Pascasarjana minimal 65% 2. Efisiensi Internal program Sarjana minimal 20% dan program Pascasarjana minimal 30% 3. Minimal 25 Artikel dimuat pada Jurnal bereputasi Internasional per tahun 4. Peningkatan Nilai Hibah Riset minimal sebesar 10% per tahun 5. Peningkatan perolehan Hibah Kompetisi Program Akademik 6. Persentase mahasiswa asing per fakultas 2% 7. Persentase pembelajaran dalam Bahasa Inggris hingga 20%. 8. Rasio staf non-akademik : mahasiswa dari 1:13 menjadi 1:20 9. Rasio staf akademik : mahasiswa dipertahankan tetap 1:20 10. Minimal 20% staf non-akademik mencapai kenaikan golongan setiap 4 tahun 11. Minimal 10% staf akademik mencapai kenaikan golongan setiap 2 tahun 12. Minimal 50% dari dokumen sistem pengelolaan sarana dan prasarana mendapatkan sertifikat ISO <p>Enterprising:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Nilai Kekayaan Bersih Universitas minimal sebesar 5% per tahun 2. Peningkatan pendapatan Universitas minimal sebesar 15% per tahun 3. Peningkatan pendapatan Universitas Non BOP secara bertahap hingga tahun 2012.

Sumber: Renstra UI 2007-2012

4.4. Dampak Adaptasi Universitas Indonesia Terhadap Kehidupan Akademik

Keinginan Universitas untuk mempertahankan posisi pasarnya oleh karena semakin besarnya pengaruh dari kekuatan-kekuatan luar (*external forces*). Kompetisi, baik secara nasional maupun internasional, menuntut Universitas Indonesia merestrukturisasikan sistem birokrasi dan manajemennya guna mencapai tujuan-tujuan barunya. Isu yang berkenaan dengan perbaikan kualitas dan kontrol menjadi isu yang sangat dominan dalam otonomi UI oleh karena pembenahan dan perbaikan mutu akan menambah kapasitas kemandirian institusi. Kebijakan-kebijakan internal yang sudah ataupun yang hendak diimplementasikan melahirkan kecenderungan-kecenderungan atau implikasi-implikasi tertentu.

4.4.1. Berkurangnya otonomi fakultas

Upaya pengintegrasian Universitas Indonesia, sebagai bagian dari adaptasi universitas terhadap tuntutan otonomi menyiratkan bahwa kuatnya independensi masing-masing fakultas telah melahirkan sekat-sekat antar fakultas, sehingga dalam upaya membangun otonomi universitas bisa saja memperlambat pencapaian tujuan-tujuan baru yang hendak dicapai oleh Universitas Indonesia, antara lain menjadi universitas riset kelas dunia dan menjadi *enterprising university*. Ini mengingatkan bahwa lahirnya Universitas Indonesia modern diawali dengan penggabungan sejumlah perguruan tinggi yang berdiri sendiri-sendiri bentukan pemerintahan kolonial Belanda. Perguruan tinggi-perguruan tinggi tadi ketika sudah berada dalam Universtas Indonesia (fakultas-fakultas) pada hakekatnya relatif masih otonom. Itulah sebabnya Universitas Indonesia dapat digambarkan sebagai sebuah *multiversity*.

Kuatnya sentimen ini secara tidak langsung tergambar dari butir pertama dalam fokus Renstra UI 2007-2012:

“Sejalan dengan Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor 005/SK/MWA-UI/2007, tentang Kebijakan Umum Arah

Pengembangan Universitas Indonesia 2007-2012, maka upaya akselerasi transformasi UI akan difokuskan pada:

- a. Terwujudnya integrasi Universitas Indonesia dari multi-fakultas menjadi satu kesatuan universitas,”

Hal senada dirasakan oleh seorang anggota komunitas akademik, seorang dosen senior yang pernah menjabat dalam struktur birokrasi universitas, sebagaimana ia gambarkan sebagai berikut:

“Kelemahan yang paling utama adalah, fakultas kita masing-masing otonom. Itu kendala pertama. Dari dulu fakultas kita memiliki bendera sendiri-sendiri. Tidak akan mungkin bisa digabung. Dengan satu otorita tunggal, satu administrasi. Apalagi kita ada di Salemba dulu kan. Jadi ada dua kubu: antara humaniora dan eksakta. Makanya sekarang ketika di UI dicampur, masih juga *tuh* dengan bendera masing-masing. Seolah jembatan Texas ini lambang pemersatu antara humaniora dan eksakta. Tapi itukan simbolik saja, tetap tidak bisa apa-apa.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Sejumlah studi telah memberi gambaran bahwa transformasi dalam organisasi perguruan tinggi dapat dikaitkan dengan politik internal (Baldrige, 1971). Perubahan alur birokrasi akan diikuti oleh *shifts of power* oleh karena terjadinya pergeseran pola wewenang dan pengambilan keputusan. Perubahan wewenang dari masing-masing fakultas dan departemen ke manajemen universitas dapat melahirkan friksi-friksi, yang bahkan berpotensi mengganggu keseimbangan antara misi akademik dan kapasitas eksekutif.

Berkenaan dengan keluarnya Undang Undang No. 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, kemungkinan tergesernya kedudukan atau peran informal seorang bisa saja terjadi. Hal ini digambarkan oleh seorang *informan* ketika menanggapi perubahan struktural yang dikaitkan dengan penerapan UU BHP:

“Kemungkinan (dia) tidak punya tempat. Kalau dia tidak bisa mendefinisikan dirinya secara *distinctive*, dia tidak punya tempat. Kalau dia punya fungsi lain yang memang memerlukan satu struktur tersendiri, ok. Sementara sih secara tertulis dalam BHP tidak disebutkan. Artinya pengelola pendidikan, kemudian pemangku kepentingan, MWA, Dewan Audit dan Senat Akademik, *udah*. Hanya itu saja yang disebutkan secara eksplisit.” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

4.4.2. Dampak dari Penerapan Manajemen Korporasi

4.4.2.1. Dominasi Manajemen Dalam Keputusan-Keputusan Penting

Diadopsinya praktek-praktek *managerialism* hingga kedalam departemen-departemen berpotensi menggeser pola pengambilan keputusan yang bersifat *collegial* berdasarkan kebersamaan. Manajemen korporasi yang menekankan pada efisiensi, efektivitas dan kontrol menempatkan alur otoritas semakin mengarah pada model tatapamong yang *top-down*. Dalam model ini, keputusan-keputusan penting berada di tangan sedikit orang yang ada di manajemen padahal dampaknya dirasakan oleh banyak pihak.

Tidak jarang keputusan yang dihasilkan oleh pihak manajemen universitas melahirkan ketidakpuasan bahkan kekusaran, sebagaimana tercermin dari hasil wawancara berikut:

”Ya sekarang semuanya menjadi sentralistis. Baik SPP, urusan keuangan, pendaftaran mahasiswa atau administratif tapi juga urusan kurikulum mau diatur oleh universitas yang menurut saya itu sangat bukan urusan universitas. Jadi saat ini kurikulum – ya, jadi kurikulum itu juga sentralistis, harus disetujui universitas, mahasiswa yang diterima itu seberapa keahliannya itu juga harus diurus oleh universitas, menurut saya itu tidak pada tempatnya. Karena tidak bisa ada keseragaman atau penyeragaman di dalam urusan kompetensi akademik.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Jum’at, 22 Juni 2009)

Bahkan dominasi manajemen dalam proses perekrutan mahasiswa telah membawa dampak yang lebih jauh, yang secara tidak langsung berpengaruh pada *survival* sebuah program studi. Mengingat program studi dituntut untuk mampu menghidupi dirinya sendiri, maka pemasukan dari biaya pendidikan mahasiswa menjadi penting. Apabila *survival* sebuah program studi sangat tergantung kepada seberapa banyak mahasiswa yang masuk kedalam program itu, maka bisa jadi keinginan universitas untuk memperoleh *input* (mahasiswa) yang secara akademik unggul melalui selektivitas yang tinggi malah akan mematikan program studi yang tidak banyak peminatnya. Hal ini terjadi oleh karena jumlah pendaftar berpengaruh besar kepada besarnya peluang yang akan lulus seleksi, yakni semakin banyak yang mendaftar untuk jurusan atau program studi tertentu maka semakin besar peluang program studi tersebut memperoleh mahasiswa. Hal ini dirasakan kurang adil apabila terjadi penyeragaman bentuk tes masuk mengingat masing-masing bidang keilmuan membutuhkan penguasaan pengetahuan yang berbeda beda. Sehingga bentuk tes masuk semestinya mengikuti kebutuhan disiplin ilmu yang bersangkutan. Dalam kaitan dengan proses penerimaan mahasiswa baru, beberapa program studi telah merasakan dampaknya, terutama oleh karena penetapan kriteria berupa capaian TPA minimum bagi calon mahasiswa dan bentuk ujian saringan yang sudah dibakukan oleh manajemen. Sebagaimana terungkap, sebuah program studi kajian sosial merasakan dampak langsungnya:

”Yang mendaftar di sini bukannya sedikit, sebetulnya. Tetapi selalu 50, 60 persennya gugur di TPA. Dan itu kita udah perbincangkan dengan rektor. Itu harga mati di UI. Gak bisa enggak. Sejak tahun berapa, itu kan *strict*. Waktu dulu *sih* angkatan saya masih ada kelonggaran...” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

4.4.2.2. Dominasi Manajemen Atas Sumber Daya

Sentralisasi pengelolaan keuangan juga dapat dimaknai sebagai bentuk dominasi manajemen atas *resources*. Bahkan dalam Rencana Strategis UI arah

integrasi juga mencakup fasilitas-fasilitas dan pengelolaan sumberdaya manusia. Dominasi manajemen atas sumberdaya berpotensi melahirkan konflik yang bersumber pada ketergantungan pada sumber daya (Slaughter and Leslie, 1997). Dengan adanya keinginan pihak manajemen universitas untuk mengintegrasikan kebijakan keuangan dan akademik, tidak dapat di hindarkan adanya penilaian bahwa kebijakan tersebut sama saja dengan sentralisasi yang identik dengan kontrol. Hal ini berpotensi menimbulkan friksi yang berhubungan dengan *resource dependence*.

Dampak langsung yang dirasakan dengan adanya kebijakan one gate policy di bidang keuangan adalah terganggunya ritme kegiatan unit atau program oleh karena birokrasi keuangan yang panjang. Hal ini tergambar dari hasil wawancara sehubungan dengan birokrasi keuangan yang telah dijalankan oleh universitas, yang dirasakan menjadi ganjalan, sebagaimana diungkapkan berikut:

“UI *sih* tidak akan mengatakan bahwa nanti walaupun kami dapat uang, itu tetap uang kami... Hanya harus masuk dulu ke sentral, *kan* gitu. Tapi itu berpengaruh dari segi eh..apa ya..karena prosedur gitu loh... Itu menyulitkan. Uang kami yang kami cari dengan keringat kami, tapi untuk memperoleh inikan jadi ribet... Dan memang kami juga sadar itu bagian *lah* untuk induk kami. Tetapi nggak bisa seperti ketika kami kelola sendiri... Artinya setiap saat kita butuh ini, melewati prosedur.../dan/ menjadi ada tenggang waktu. Ada lumayan *lah, gitu*. Sementara kadang-kadang kebutuhan kita sudah sangat mendesak. Itu berpengaruh juga ya. Jadi kami jadi berpikir ini gimana? Udahlah sekarang kita benar-benar magister, ya magister. Kita berusaha mencari mahasiswa saja sebanyak banyaknya.”
(Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

4.4.2.2. Indikator-indikator non-akademik semakin menjadi indikator keberhasilan

Dalam melihat hasil sebuah pendidikan, perhatian lebih kepada indikator indikator performa dan efisiensi. Dalam mengukur *Excellence*, misalnya, indikator-indikator yang digunakan adalah:

1. Lulusan tepat waktu program Sarjana minimal 75% dan program Pascasarjana minimal 65%
2. Efisiensi Internal program Sarjana minimal 20% dan program Pascasarjana minimal 30%
3. Minimal 25 Artikel dimuat pada Jurnal bereputasi Internasional per tahun
4. peningkatan Nilai Hibah Riset minimal sebesar 10% per tahun
5. Peningkatan perolehan Hibah Kompetisi Program Akademik
6. Persentase mahasiswa asing per fakultas 2%
7. Persentase pembelajaran dalam Bahasa Inggris hingga 20%.
8. Rasio staf non-akademik : mahasiswa dari 1:13 menjadi 1:20
9. Rasio staf akademik : mahasiswa dipertahankan tetap 1:20
10. Minimal 20% staf non-akademik mencapai kenaikan golongan setiap 4 tahun
11. Minimal 10% staf akademik mencapai kenaikan golongan setiap 2 tahun
12. Minimal 50% dari dokumen sistem pengelolaan sarana dan prasarana mendapatkan sertifikat ISO

Atau dalam hal pemberian nilai atas capaian akademik seorang mahasiswa, faktor-faktor seperti keterlambatan dosen memasukkan nilai pada SIAK-NG justru menyebabkan mahasiswa tersebut memperoleh *penalty* berupa nilai maksimum B. Atau, dalam hal Tugas Akhir, jumlah halaman mempengaruhi penilaian meskipun jumlah halaman tidak secara absolut menentukan substansi.

4.4.3. Dampak Enterprising

4.4.3.1. Perubahan Orientasi Riset dan Pengajaran

Sebagaimana disebutkan dalam Rencana Strategis Universitas Indonesia, bahwa keberhasilan Universitas dalam mengembangkan aspek enterprising dilihat dari beberapa indikator: (1) Peningkatan Nilai Kekayaan Bersih Universitas minimal sebesar 5% per tahun, (2) Peningkatan pendapatan Universitas minimal

sebesar 15% per tahun, dan (3) Peningkatan pendapatan Universitas Non BOP secara bertahap hingga tahun 2012.

Keinginan untuk enterprising juga merambah pada orientasi riset dan pengajaran. Riset yang dapat menghasilkan pemasukan keuangan adalah riset yang laku dijual. Tuntutan untuk membangun kemandirian finansial menjadikan orientasi riset harus sensitif kepada selera pasar. Sebagaimana disebutkan dalam evaluasi terhadap karya riset yang dihasilkan:

“.. masih banyak dosen yang tidak mampu memilih topik penelitian berdasarkan kecenderungan pasar, sehingga menghasilkan *irrelevant research product*.”
(Renstra UI 2007-2012, analisa SWOT)

Sedangkan yang menyangkut kurikulum, arah kebijakan dalam pengembangan kurikulum adalah: ”Ditetapkannya kurikulum yang sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan pasar kerja.” (Renstra UI 2007-2012).

4.4.3.2. Economic Rationale Semakin Mendominasi Pertimbangan Akademik

Keinginan untuk memperoleh kemandirian finansial yang lebih besar telah menjadikan Universitas Indonesia berupaya menerapkan prinsip efisiensi dan produktivitas dalam mengoperasikan program studi-program studinya. Hal ini nampak ketika ratio *profit and loss* menjadi sebuah pertimbangan besar dalam operasinya sebuah program studi, seperti ditetapkannya *quota* minimal mahasiswa bagi dijalankannya sebuah program studi.

Hal ini dapat mendatangkan masalah bagi program studi-program studi yang tidak berorientasi pada market oleh karena bukan bidang yang lulusannya banyak diserap oleh dunia industri, namun oleh banyak pihak dianggap dibutuhkan keberadaannya bagi masyarakat. Apabila *profit and loss* menjadi sebuah *operational mode* dalam manajemen universitas, yang ditambah dengan otoritas yang diberikan pemerintah kepada universitas untuk membuka dan menutup program (tidak lagi

harus menunggu keputusan dari Dikti), maka sejumlah program studi yang tidak mampu membiayai dirinya sendiri akan terancam keberlangsungannya.

Situasi dilematis yang menimpa program studi seperti itu diungkapkan oleh salah seorang informan yang menempati posisi struktural di tingkat program, sebagaimana dikutip:

“...untuk melakukan peningkatan jumlah mahasiswa itu kita perlu publikasi. Publikasi ini yang dananya *tuh* sangat terbatas. Baik sebelum otonomi, apalagi setelah otonomi. Ketika UI mengharuskan semua fakultas dan program studi berlomba-lomba mampu menghasilkan, memberikan kontribusi bagi UI dalam bentuk uang dan lain sebagainya itu *kan* semakin menekan kita - program studi yang kecil. Kita dengan masalah kita sendiri belum selesai, kemudian sudah ditekan oleh akselerasi yang seperti itu oleh UI... Bentuk tekanannya *ya* tuntutan agar mampu berdiri sendiri, membiayai diri sendiri. Kalau tidak, *ya* matilah, tutuplah... Karena ada semacam tekanan dalam tanda petik, kalau tidak mampu membiayai diri sendiri UI akan angkat tangan *kan*? Silahkan mati, kata kasarnya begitu. Matilah sendiri karena kamukan tidak bisa membiayai diri sendiri. Siapa yang akan melindungi kami kalau otonomi sifatnya seperti ini? Kalau dulu kalau tidak otonomi, walaupun kami mau sekarat *ya* UI bertanggung jawab *dong*? Walaupun itu juga tidak terjadi *kan* waktu itu?” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

Mode *profit and lost* dalam beroperasinya sebuah program studi mendatangkan keresahan bagi sebagian komunitas akademik, sebagaimana terungkap:

”... hitung-hitungan materi, itu yang kami gak mau. Karena hitung-hitungan dalam perguruan tinggi harusnya tidak saja materi tetapi ilmu itu sendiri. *Ya* itu, kami resahkan itu.” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

Sebagaimana digambarkan oleh seorang pejabat struktural di tingkat program, tuntutan kepada program untuk bisa menjalankan operasi dengan moda seperti ini menimbulkan ketakutan:

”Ya kami jadi ketakutan ya. Ketakutan kalau jumlah mahasiswa tidak pernah bisa mencapai BEP bagaimana kami akan membiayai program ini. Segala operasional dan sebagainya. Sementara untuk mencari uang sendiri melalui proyek-proyek sekarang tidak bisa seperti dulu lagi. Segala sesuatunya harus di bawah pengetahuan eh.. jadi udah sentralisasi.” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

Mengingat belum terlalu signifikan sumbangan finansial dari hasil riset maupun ventura guna meningkatkan keuangan universitas, maka pemasukan yang berasal dari mahasiswa dan pemerintah masih dominan. Akan tetapi, meningkatnya besaran biaya kuliah dan dibukanya jalur-jalur komersial dalam sistem penerimaan mahasiswa baru dapat berperanguh pada *equity* dan dibatasinya akses masyarakat yang tidak mampu secara ekonomi untuk memperoleh pendidikan tinggi. Sejumlah pihak melihat dampak pergeseran hubungan pemerintah dan Universitas Indonesia telah menciptakan *barrier* pada masyarakat. Fenomena itu tergambar hasil wawancara dengan seorang dosen senior, yang mengatakan:

“Yang mungkin perlu dipikirkan itu adalah semangat untuk bisa membiayai diri sendiri berakibat pada biaya kuliah yang mahal. Ini yang harus dipikirkan, karena UI pada dasarnya bukan tempat untuk orang-orang kaya saja. Orang miskin juga punya hak untuk melakukan itu. Bagaimana sekarang subsidi silang bisa dilakukan? Kalo bisa dilakukan dengan baik, transparan, saya kira tidak ada persoalan. Tapi kalau misalnya orang miskin hanya sepuluh persen kemudian orang kaya sembilan puluh persen, ya, tetap tidak adil. Dan ini yang terjadi sekarang ini. Walaupun tidak sepuluh persen ya, tetapi artinya, masih ada ketimpangan antara mereka yang tidak punya biaya dan mereka yang berlebihan biaya. Ini saya kira yang perlu

diperhatikan dari persoalan atau dari usaha untuk menjalankan otonomi kampus ini. Jadi harus tetap konsep berkeadilan itu menjadi roh dunia pendidikan. Dengan demikian komersialisasi pendidikan bisa dihindarkan. Jangan sekedar wacana. Subsidi silang harus ada mekanismenya, ada transparansinya dan dibebankan juga pengawasannya.” (Dosen Senior; Senin, 4 Mei 2009)

4.4.3.3. Bertambahnya Beban Akademik

Meskipun sebagian besar dosen-dosen berstatus pegawai negeri (PNS), para dosen didorong untuk menjadi *enterpreneurial* melalui kompetisi untuk mendapatkan dana eksternal. Hal ini tidak hanya berarti bahwa para dosen (secara tim maupun atas nama institusi) dituntut untuk mengembangkan ’kemampuan menjual’ akan tetapi juga akan menjadikan universitas sarat dengan agenda-agenda marketisasi. Hal ini tidak terhindarkan sebab universitas dituntut untuk melakukannya agar dapat memperoleh pendanaan dari pemerintah (hibah berbasis kompetisi) dan guna melindungi dirinya sendiri dari ancaman kompetisi.

Selain itu, praktek enterprising berarti memaksimalkan produktivitas dengan menambah beban kerja tenaga pengajar, sebagaimana diungkapkan:

“Jurusan saya, yang tadinya empat puluh maksimal..bahkan duapuluh empat maksimal, sekarang bisa enampuluh, bisa tujuh puluh. Karena dua kelas. Akibatnya beban mengajar lebih berat. Tetapi dampak pada penghasilan tidak berpengaruh.” (Dosen Senior; Senin, 4 Mei 2009)

Hal ini menjadi problematik ketika tenaga pengajar diharapkan mengerjakan tugas-tugas yang dianggapnya non-akademik atau merelakan penghasilan yang dibuat kepada institusi. Kondisi ini bisa melahirkan pemikiran untuk lebih memilih bekerja di tempat lain yang murni komersial.

Selain itu, dalam pengertian yang lebih implisit, praktek *enterprising* berarti keinginan untuk menerapkan efisiensi, sebagaimana diungkapkan oleh seorang *informan* yang dengan jabatan struktural:

”Jadi universitas itu kan lebih baik bekerja dengan *small group of scholars* tapi betul-betul *highly recognized* di komunitas internasional. Daripada memelihara sekian ribu orang, tapi ternyata separuhnya tidak ada kontribusi apa-apa, *under-performance* semua. Jadi menurut saya harus ada filterisasi. Itu mutlak.” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

4.4.3.4. Program Studi Semakin *Marketing Oriented*

Dengan semakin menguatnya unsur marketisasi, Universitas Indonesia dituntut untuk berlomba-lomba berkompetisi untuk mendapatkan ”customers”. Hal ini mendorong setiap program studi yang ada di Universitas Indonesia untuk ditampilkan semenarik mungkin, mengingat layanan pendidikan yang ditawarkan oleh universitas dipengaruhi oleh selera dan perilaku pasar. Hal ini juga mendorong Universitas Indonesia memacu diri dalam membangun pencitraan, antar lain citra sebagai sebuah universitas riset dan pusat keunggulan dalam pengajaran.

Orientasi semacam ini tentu saja memerlukan sebuah keseimbangan antara sumber daya manusia dan sumber daya finansial yang dimiliki oleh masing-masing program studi, serta adanya *demand* dari konsumen terhadap program studi yang ditawarkan. Inilah yang melahirkan semangat kompetisi yang dihidupkan di lingkungan akademik dengan tujuan mengupayakan sebuah universitas yang berada di tempat terbaik dalam stratifikasi perguruan tinggi di Indonesia sekaligus menempati posisi yang bergengsi pada tingkat internasional.

Dampak dari ”ambisi” ini senantiasa dirasakan sebagai beban oleh sejumlah pihak, terutama program-program studi yang belum cukup mapan oleh karena usia program studi masih relatif muda, tidak memiliki sejumlah *capital* yang memadai, dan bukan merupakan program studi yang populer (non market-oriented).

Permasalahan yang pokok adalah bahwa program studi yang bukan *profit-oriented* umumnya kurang memiliki sumberdaya yang memadai, sehingga sulit bagi program studi semacam ini untuk berorientasi pada *marketing*, sebagaimana diungkapkan dalam literatur sebuah program studi :

“Kendala XXX (sebuah program studi) sebenarnya terletak dalam struktur dan ketiadaan sumber daya manusia, dan sebagai implikasi dari kedua kendala di atas, maka XXX juga tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan berbagai kegiatan seluas-luasnya. Akibatnya adalah XXX tidak memiliki sumberdaya keuangan secara memadai dan tidak mampu melengkapi dirinya dengan fasilitas (termasuk ruangan) yang dibutuhkan.”

Lebih jauh, keinginan untuk memperoleh kemandirian finansial telah berdampak pada pola seleksi mahasiswa. Sebagaimana terungkap:

“... struktur universitas itu mestinya piramida. Piramida itu artinya *undergrad* itu memang menempati tempat yang paling bawah; jumlahnya paling besar. Proses rekrutmen tetap harus selektif. Kenapa harus selektif? Karena *undergraduates* itu kan sebenarnya master dan doktor *candidate*, iya kan? Tapi ada yang terminal, ada yang berhenti di *undergrad*, ada yang meneruskan ke Master. Master juga (ada yang) terminal kan? Ada yang selesai di master dan ada yang (meneruskan ke doktor). Menurut saya, kenapa piramida (karena) proses seleksi ini harusnya berjalan berkesinambungan. *Undergrad*, misalnya, ada yang memang sudah dikatakan oleh pengujinya tidak bisa meneruskan ke S-2. Tidak ada masalah, karena memang dia bukan untuk itu gitu. Dia mungkin memilik bekerja profesional saja. Tapi ada yang bisa sehingga S-2 itu dihuni mahasiswa yang memang bertalenta untuk melakukan penelitian, membuat tesis dan lain sebagainya. Di S-2 juga, kalau memang direkomendasikan: “ya sudah, kalau master saja, master saja!” Kalau mau dilanjutkan (ke S-3) harus ada kriteria-kriteria yang harus dipenuhi. Jadi mengerucut. Jadi selektivitas pada jenjang yang lebih tinggi, itu lebih sulit sebenarnya. S-1, S-2, S-3, sehingga bentuknya

begini (menggambarkan bentuk kerucut). Sementara kalau kita liat di level S-2, proses rekrutmen itu menurut saya masih banyak yang mengabaikan unsur selektivitas... Persoalan itu memang saya rasakan ada. Artinya, banyak yang bergantung pada aspek komersil dari *post-graduate education*, master dan doktoral itu.” (Pejabat Struktural/dosen; Selasa, 3 Mei 2009)

4.4.3.5. Hubungan Pedagogis

Keinginan untuk mendapatkan jumlah mahasiswa yang cukup telah menyebabkan dibukanya jalur-jalur non-reguler. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang dosen senior dari sebuah program studi humaniora,

“Dan sekarangkan macam-macam jalur. Jalur Pemda, jalur industri, jalur macam-macam. Artinya mereka tanpa saringan. Kita tidak tahu kualifikasi mereka. Termasuk juga dengan kerjasama dengan Departemen Agama. Mereka mengirimkan mahasiswanya berapa, dibiayai.” (Dosen Senior; Senin, 4 Mei 2009)

Tidak jarang keinginan tersebut berdampak pada “kelonggaran” dalam pemberlakuan standar akademik. Lebih lanjut, seorang informan menyebutkan:

“Tapi jangan lupa, sikap itu untuk mahasiswa saya yang diajar memang dari dasar. Tapi kalau tahu bahwa kami berhadapan dengan kelas khusus, dari orang-orang yang beragam latar belakang, ya tentukan cara pengajarannya, metode yang diajarakannya, tugas-tugasnya, akan lebih khusus lagi.”...”Kami tahu Anda berasal dari program studi apa...karena itu standarnya ya agak direndahkanlah. Karena kalau berdasarkan standar untuk kami pertahankan, dia belum pantas.” (Dosen Senior; Senin, 4 Mei 2009)

Dengan semakin banyaknya jumlah Mahasiswa S2 dan S3, ada kecenderungan bahwa para guru besar tidak lagi memiliki banyak waktu untuk mengajar pada program S1. Padahal pondasi yang kuat yang bisa diberikan oleh para

guru besar kepada mahasiswa semester awal pada program S1 sangat dibutuhkan. Hal tersebut diungkapkan oleh seorang informan yang membandingkan antara masa sebelum otonomi dan sekarang:

”Tetapi seharusnya mekanisme BHMN bisa memaksa guru besar mengajar pada semester satu, semester dua. Itu fondasinya. Dengan fondasi yang sangat kuat, saya kira hasilnya akan bagus. Dan itu terjadi justru sebelum BHMN. Kami -angkatan saya, semester satu, semester dua itu, mata kuliah umum diajar oleh guru besar-guru besar sehingga fondasinya sangat kuat. Yang sekarang malah asisten. Sebagai barang langka guru besar itu. S-1 itu sekarang jarang ditangani oleh guru besar. Jadi guru besar lebih fokus ke S-2 dan S-3...Betul itu saya rasakan. Hamsah Bachtiar, lalu Kuncara Ningrat, kemudian Haryati Subadyo, terus Suryanto Puspo Wardoyo...itu guru besar-guru besar..turun langsung. Itu semester satu loh. Nugroho Notosusanto itu ngajar di semester satu semester dua....Nah ini juga berdampak pada pengajaran saya. Saya mengajar di semester akhir. Ketika saya tanya: “Buku ini sudah dibaca belum?” “Belum,” seperti itu. Karena fondasinya itu enggak begitu kuat. Tapi kami waktu itu dipaksa membaca ini, membaca itu...Justru otonomi ini harusnya memiliki mekanisme yang bisa membuat para guru besar itu menularkan ilmunya kepada mahasiswanya.” (Dosen Senior; Senin, 4 Mei 2009)

4.4.5. Kekaburan Identitas

Pada masa awal bergulirnya konsep otonomi perguruan tinggi di Indonesia, Universitas Indonesia dengan statusnya sebagai BHMN diarahkan untuk melaksanakan kebijakan kepegawaiannya sendiri. Oleh sebab itu, berkembang wacana untuk secara bertahap menggantikan status kepegawaian dari pegawai negeri sipil (PNS) menjadi pegawai Universitas Indonesia. Akan tetapi, hingga kini belum terlihat adanya kemajuan ke arah perkembangan tersebut.

Mengomentari hal ini, seorang informan yang pernah duduk di posisi struktural dan berstatus PNS mengatakan:

“...tapi status kalau menurut saya. Status saya sebagai pegawai ini dimana letaknya? Semacam itu yang membuat resah.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Selain itu, dengan keinginannya untuk menjadi sebuah universitas riset, ada kecenderungan untuk menentukan jalur karier sejak awal apakah seseorang akan menempati posisi sebagai tenaga pengajar, peneliti atau untuk posisi akademik. Hal ini tentu saja menjadikan kegiatan mengajar dan meneliti sebagai dua hal yang semakin terpisah sehingga cenderung menempatkan seseorang sebagai pekerja.

4.4.5. Persepsi Terhadap Otonomi

Otonomi yang dicanangkan pemerintah pada Universitas Indonesia dirasakan oleh sejumlah pihak mengalami pasang surut. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang dosen senior yang pernah terlibat dalam persiapan implementasi otonomi di Universitas Indonesia:

“Otonomi memang harus dipahami dulu bahwa kalau Anda katakan otonomi, saya kira UI belum otonom. Ini memang kesan di luar UI memang sudah otonom tapi saya kira kita belum sampai di situ bahkan sekarang gonajang ganjing apakah kita mau lepas atau tidak.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Pesepsi ini rupanya dipengaruhi oleh cara memandang otonomi itu sendiri. Sebagai contoh, Universitas Indonesia akan disebut otonom apabila bisa melepaskan ketegantungannya pada pemerintah. Hal yang masih sangat kental dirasakan adalah menyangkut ketergantungan Universitas Indonesia pada keberadaan tenaga akademik yang masih berstatus pegawai negeri sipil (PNS), meskipun ada keinginan dari pemerintah maupun Universitas Indonesia untuk menghilangkan itu:

“Jadi menurut saya sekarang masa yang masih belum apa ya...ya antara mau lepas dan tidak. Pemikiran orang, apalagi orang di luar, bahwa UI sudah otonom. Saya

kira dalam konteks saat ini, kita masih belum bisa menyelenggarakan ..satu dua dosen. Saya kira 80 persen dosen masih pegawai negeri. Bagaimana bisa otonom? Nah itu satu. Itu dampaknya banyak secara administrasi. Subsidi saya kira masih dipertahankan karena UI masih belum bisa mandiri. Itu satu.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Lebih jauh diungkapkan bahwa status PNS tersebut membatasi otonomi individu:

“Jadi kesan di luar seolah UI itu duluan. Tapi belum apa apa sebetulnya. Jadi inilah menurut saya bahwa kalau di lihat dari luar seolah otonomi tapi ketika pelaksanaan akan repot sekali. Kita masih belum bisa keluar dari itu. Jadi akibat dari tidak jelasnya ini, saya bisa menjelaskan hal yang belum bisa saya jelaskan buat otonomi karena memang belum ada kesan ke arah mana. Karena menurut saya, saya masih menjadi pegawai negeri yang masih harus mengikuti norma-norma kepegawain negerian, kan gitu. Tidak bebas sebagai dosen yang secara akademi otonom, kan tidak bisa.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Sejumlah informan yang pernah menempati posisi struktural dan kini menjadi dosen senior mencoba mengaitkan otonomi dengan kemandirian fakultas, terutama secara finansial. Dari sejumlah interview diperoleh gambaran bahwa di masa-masa sebelum diterapkannya kebijakan otonomi, otonomi sudah dirasakan di tingkat-fakultas. Bahkan dengan rencana-rencana strategis yang hendak dilakukan olah manajemen universitas, sejumlah informan tersebut mengatakan bahwa otonomi yang pernah mereka rasakan semakin berkurang, sebagaimana digambarkan:

”Dulu kalau tidak otonomi, walaupun kami mau sekarat ya UI bertanggung jawab dong? Walaupun itu juga tidak terjadi kan waktu itu.” (Pejabat Struktural/Dosen Senior; Rabu 3 Juni 2009)

Hal senada diungkapkan oleh seorang iforman, sebagaimana dikutip:
”...dalam pengertian ke arah otonomi tadi. Akhirnya memang dipaksa fakultas meninggalkan otonomi sendiri-sendiri. Ya. Ditarik menjadi satu *one gate policy*. Di rektorat dengan pertama, keuangan. Keuangan disatukan, diarahkan pada satu pintu. Jadi semua keuangan fakultas ini terpusat.” (Dosen Senior/Mantan Pejabat Struktural; Rabu, 13 Mei, 2009)

Pendapat lain tentang otonomi ialah dalam kaitannya dengan relasi antara perguruan tinggi dengan bidang lain. Otonomi dilihat dari seberapa jauh komunitas akademik dapat bebas dari tekanan politik dan lain sebagainya. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang dosen senior,

”kata otonomi itu menunjukkan bahwa perguruan tinggi itu tidak boleh atau jangan, pertama tidak boleh diintervensi atau jangan bergantung kepada lembaga-lembaga di luar itu. Kenapa? Karena ini masalah yang berkaitan dengan akademik, akademis. Jadi kalau dia bergantung atau dipengaruhi oleh masalah politik, nah itu akan sulit gitu. Karena itu secara performancenya akan kelihatan, bagaimana politiknya bermain. Itu kalau dilihat dari dimensi politiknya, dari dimensi kemandiriannya.” (Dosen Senior; Kamis, 7 Mei 2009)

Lebih lanjut dijelaskan bahwa yang paling penting dari semangat otonomi perguruan tinggi adalah:

”Apakah bisa menumbuhkan akademik atmosfer yang luas, yang mendorong, atas nama mahasiswa, para staf pengajar.” (Dosen Senior; Kamis, 7 Mei 2009)

BAB 5 ANALISIS

Konsekuensi dari pola hubungan pemerintah-perguruan tinggi yang menuntut kemandirian finansial universitas akan mendorong universitas melakukan apa saja untuk memperkuat posisi pasarnya. Dalam upaya membangun posisi pasar tersebut, manajemen universitas akan menekankan pada strategi institusi.

Berkurangnya kontrol negara atas Universitas Indonesia (melalui pemberian otonomi) dan semakin besarnya orientasi Universitas Indonesia pada pasar telah memunculkan sebuah bentuk tatakelola universitas yang baru yang dapat memberikan keleluasaan kepada Universitas untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang adaptif terhadap tantangan-tantangan baru. Terlebih karena Universitas dihadapkan dengan banyaknya tuntutan (terutama tuntutan akan akuntabilitas dari berbagai *stakeholder*: pemerintah, industri, orang tua/mahasiswa, dll.), besarnya hambatan (termasuk kultur birokrasi pemerintahan yang masih melekat di kalangan PNS; kultur UI sebagai institusi multifakultas dengan sekat-sekat antar fakultas yang kuat), banyaknya prioritas serta terbatasnya sumber daya (oleh karena berkurangnya sumber keuangan yang berasal dari pemerintah).

Strategi adaptasi yang dikembangkan oleh Universitas Indonesia mengarah kepada *monocratic governance* (oleh karena kontrol berada di tangan kelompok kecil, yakni mereka yang menduduki jabatan di manajemen) dimana pola otoritas bersifat hirarkis. Selain itu, tatakelola Universitas mengarah kepada gaya manajerial atau korporasi yang menekankan pada sisi peningkatan efisiensi, efektivitas dan *enterprising*. Model ini menekankan pada *competitive advantage* dari perguruan tinggi terhadap perguruan tinggi lain yang berada dalam pasar yang sama sehingga isu yang berkenaan dengan perbaikan kualitas dan kontrol menjadi isu yang sangat dominan oleh karena pembenahan dan perbaikan mutu akan menambah kapasitas institusi.

Sejumlah literatur menunjukkan bahwa ketika universitas melakukan restrukturisasi birokrasi dan manajemen untuk kemudian mengadopsi kultur

korporasi yang banyak dipraktekkan oleh sektor swasta, maka universitas yang bersangkutan akan semakin meninggalkan nilai-nilai *collegial* (Sporn, 2003; Andrea & Gosling, 2005). *Collegialism* yang diartikan sebagai *community of scholars* menekankan pada *shared governance* melalui proses, antara lain, *peer review*, dan rotasi dalam memimpin. Di sini, nilai-nilai dalam institusi menggambarkan sebuah konsep perguruan tinggi yang liberal, dimana tujuan-tujuan yang dominan baik dari mahasiswa maupun dosen adalah mencari sebanyak mungkin ilmu dalam disiplin sebuah keilmuan. Akan tetapi akhir-akhir ini, dengan diadopsinya konsep manajemen korporasi, ada kecenderungan bahwa institusi perguruan tinggi menerima orang luar dalam tubuh kepengurusan universitas, bahkan menduduki badan tertinggi yang memerintah. Perkembangan ini membawa konsekwensi, terutama bila komposisi orang luar dalam badan yang memerintah cukup besar, yakni berupa pengaruh dari “kelompok lain” dalam menentukan kebijakan-kebijakan universitas. Hal ini bermakna bahwa kekuasaan telah dialihkan dari tangan komunitas akademik ke tangan badan yang memerintah, seperti Majelis Wali Amanat (MWA). Badan inilah yang berhak mengangkat dan memberhentikan rektor, menyetujui anggaran, dan menetapkan keputusan-keputusan penting atas nama universitas. Rektor semakin diposisikan sebagai seorang manajer.

Selain itu, model ini menekankan pada *economic rationale* sehingga operasi unit-unit yang ada, termasuk dalam pengoperasian program studi, berorientasi pada profit. Akan tetapi, tidak semua program studi adalah *market-oriented*, sehingga program studi-program studi seperti ini sering memiliki jumlah mahasiswa yang relatif sedikit, bahkan terkadang di bawah *Break Event Point*. Dengan adanya kebijakan dari Universitas agar keberadaan program harus mampu mendukung eksistensinya sendiri secara finansial (*self-sufficient*), maka sejumlah program studi yang tidak *market-oriented* akan terancam ditutup (apalagi Universitas diberi wewenang untuk menutup program yang dahulu hanya dilakukan oleh Dikti). Sejumlah informan yang menduduki fungsi struktural di tingkat program studi melihat bahwa diperlukan sebuah *affirmative action* dari manajemen Universitas

untuk melindungi keberadaan program studi yang miskin *economic resources* namun memiliki kontribusi yang penting bagi masyarakat. Selain itu, oleh karena program studi tersebut adalah pionir di Indonesia maka program studi yang demikian akan memberikan kontribusi non-finansial seperti mengangkat nama baik Universitas.

Sejalan dengan sifat manajemen korporasi, performa dilihat dari produktivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Karena itulah berlaku prinsip bahwa semakin banyak yang bisa diproduksi, semakin efisien. Bersamaan dengan itu, efisiensi dicapai dengan menerapkan kebijakan-kebijakan yang berlandaskan insentif (*merit-based*), menurut indikator-indikator performa yang dirumuskan secara kuantitatif, dan sebagainya. Hal-hal semacam ini mengindikasikan bahwa elemen administrasi semakin mendapatkan penekanan agar dicapai kemampuan untuk mengontrol kegiatan pengajaran dan riset yang semakin bertambah bebannya. Akibatnya, keluaran dari proses mengajar dan riset diukur secara kuantitatif, antara lain menurut sumbangan finansial yang diberikannya, menurut rasio dosen-mahasiswa, dan sebagainya.

Kekuatan pasar telah menjadikan Universitas Indonesia me-reorientasikan dirinya agar lebih sensitif kepada kebutuhan pasar. Sebagaimana diungkapkan, arah pengembangan kurikulum adalah: “ditetapkannya kurikulum yang sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan pasar kerja” (Renstra UI 2007-2012). Akibat yang mungkin muncul adalah Universitas akan lebih terdorong untuk mencetak lulusan-lulusan yang “employable” guna memenuhi tuntutan pasar kerja. Ini berarti kurikulum dan muatan ajaran akan disesuaikan dengan keinginan pasar, yakni dengan menekankan sisi praktis dan terapannya. Strategi ini berkaitan dengan usaha Universitas Indonesia, khususnya yang menyangkut nilai jual sebuah program studi yang ada di Universitas Indonesia, agar menempati posisi pasar (*market position*) yang baik dalam rangka mempertahankan ataupun meningkatkan jumlah mahasiswa. Dalam pengertian ini, mahasiswa akan dilihat sebagai pasar atau *customer* yang membeli ilmu, sementara pengetahuan (*knowledge*) adalah produk untuk dikonsumsi oleh mahasiswa. Apabila sikap ini yang lebih mendominasi hubungan “pedagogik” antara dosen dan

mahasiswa maka proses belajar-mengajar bukan lagi sebuah proses kolaboratif antara mahasiswa dan dosen. Sebaliknya, nilai “extrinsic” dari pendidikan akan lebih dominan sehingga penekanan pada proses pendidikan yang justru memberi manfaat bagi mahasiswa dan staf pengajar bisa jadi terabaikan.

Kekuatan pasar juga telah menjadikan Universitas Indonesia mereorientasikan riset agar lebih sensitif kepada kebutuhan pasar. Sebagaimana disebutkan dalam evaluasi terhadap karya riset yang dihasilkan, kelemahan yang ditemukan adalah “.. masih banyak dosen yang tidak mampu memilih topik penelitian berdasarkan kecenderungan pasar, sehingga menghasilkan *irrelevant research product.*” (Renstra UI 2007-2012, analisa SWOT), padahal riset yang dapat menghasilkan pemasukan keuangan adalah riset yang laku dijual. Hal ini berarti bahwa kebebasan dalam melakukan riset semakin dipengaruhi oleh ketersediaan dana, yang sumbernya cenderung berasal dari luar universitas. Bilamana perolehan dana yang berasal pihak ketiga menjadi sebuah kebutuhan yang absolut terhadap aktivitas riset, maka pengaruh pihak luar terhadap riset menjadi semakin tinggi. Hal ini tentu saja berkaitan dengan kebebasan dalam melakukan penelitian, yang sangat bertautan dengan kebebasan akademik. Akibatnya pengembangan ilmu tidak demi ilmu itu sendiri melainkan oleh karena alasan ekstrinsik. Hal ini akan menjadikan riset lebih kepada komoditas yang diproduksi sesuai pesanan sponsor. Dan mengingat kebutuhan pasar bersifat *short-term* (oleh karena untuk menjawab kebutuhan terkini) dan berubah-ubah secara cepat, maka riset pun akan semakin kabur orientasinya. Selain itu, keinginan ini akan menjadikan para dosen dituntut untuk menjadi seorang *entrepreneur* oleh ia harus jeli melihat selera pasar atas riset yang hendak ia lakukan.

Pengaturan di bidang akademik terhadap aspek penerimaan mahasiswa, proses registrasi, proses belajar, kelulusan mahasiswa, hingga aspek proses penjaminan di satu sisi akan melahirkan sebuah standarisasi yang diperlukan dalam mengontrol kualitas. Akan tetapi penyeragaman bentuk instrumen dalam menyeleksi mahasiswa baru dapat membawa dampak yang kontraproduktif. Hal ini terungkap dari reaksi sejumlah informan terhadap pemberlakuan Tes Potensi Akademik, yang dinilai

sangat kuantitatif dan tidak mampu mengukur secara kualitatif aspek-aspek lain yang menjadi *success factors* bagi calon mahasiswa dalam menjalankan proses pendidikan. Bahkan tidak jarang ditemukan bahwa calon mahasiswa yang gagal dalam tes masuk oleh karena nilai Tes Potensi Akademik di bawah standar adalah mereka yang *tack record* yang baik oleh karena telah memiliki pengalaman kerja yang baik dibidang yang hendak ia pelajari di Universitas.

Guna meningkatkan efektivitas dalam memobilisasi keuangan, pemusatan pengendalian keuangan dilihat sebagai “pra-kondisi bagi pencapaian visi dan misi universitas” sehingga menjadi salah satu fokus utama dalam Rencana Strategis (Renstra) UI 2007-2012. Akan tetapi gaya manajemen yang terlampau menerapkan kontrol yang ketat atas sumber daya melalui kebijakan *one gate policy* akan melahirkan birokrasi yang panjang. Sebagaimana diungkapkan oleh sejumlah informan dalam penelitian ini, kebijakan *one gate policy* dirasakan menghambat dalam menjalankan roda operasinya program studi, oleh karena harus melewati prosedur yang panjang dan memakan waktu yang cukup lama. Keadaan ini akan menyulitkan program studi.

Keinginan untuk menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas juga mewarnai kebijakan dalam ketenagakerjaan. Sebagaimana tercantum dalam Surat Keputusan yang dikeluarkan oleh MWA, dalam merekrut tenaga baru khususnya karyawan Universitas, dimungkinkan untuk memilih jalur karir, baik sebagai tenaga pengajar (staf akademik), peneliti (researcher) maupun struktural. Hal ini mengindikasikan bahwa ke depan Universitas Indonesia akan menjadi semakin menekankan spesialisasi. Hal ini tentu saja akan berdampak pada dikotomi antara pengajaran dan riset oleh karena kedua fungsi itu semakin dilihat sebagai dua hal yang terpisah. Padahal, keduanya saling menunjang. Selain itu, pemisahan seperti ini akan menyebabkan kegiatan riset semakin jauh dari mahasiswa oleh karena mahasiswa akan lebih banyak berinteraksi dengan dosen pengajar dibandingkan dengan peneliti, yang mungkin saja secara fisik memiliki area kerja yang terisolasi.

Hal yang penting dicatat dengan perubahan status Universitas Indonesia adalah bahwa ada keinginan, baik dari Pemertinah maupun Universitas, untuk secara bertahap menghilangkan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Universitas Indonesia. Bahkan di awal perubah disebutkan bahwa kondisi ini harus terlaksanakan kurang lebih sepuluh tahun sejak ditetapkannya Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum. Akan tetapi dalam kenyataannya, Universitas belum mampu untuk menghilangkan ketergantungannya pada Pemerintah dalam hal ini. Akibatnya sejumlah informan merasakan bahwa mereka tidak memiliki kepastian status dan oleh karena masih berstatus Pegawai Negeri Sipil, maka bayang-bayang kode etik yang harus dijalankan oleh seorang PNS sedikit dirasakan sebagai sebuah hambatan bagi *academic freedom*, sehingga mempengaruhi persepsi mereka pada makna Otonomi yang diberikan oleh Pemerintah kepada Universitas Indonesia.

