

Pengembangan Institut Teknologi Bandung 2005 – 2010

Oleh: Adang Surahman

Sejak didirikan, ITB selalu mengetengahkan berbagai inovasi. Rangkaian inovasi inilah yang membangun reputasi ITB. ITB senantiasa menunjukkan komitmen yang tinggi dalam berbagai tindakannya. Semua itu bersumber pada komitmen dan tanggung jawab yang luhur dari insan ITB. Tulisan ini adalah suatu upaya untuk meneruskan komitmen dan tanggung jawab yang luhur dari para pendahulu dan suatu upaya mewujudkan harapan generasi mendatang.

PENDAHULUAN: Agenda Transformasi 2001 - 2006

| Tabel 1: Agenda Transformasi ITB 2001 – 2006 | | | | | |
|--|--|--|---|-------------------------|---------------------------------|
| Program/Issue | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Pengenalan Kondisi Baru | Identifikasi Agen Perubahan | Perubahan Perilaku | | | Pursuit for Academic Excellence |
| Membangkitkan kesadaran | Pemberian arahan, stimulasi, komunikasi, antisipasi, identifikasi & penanganan masalah | | Mendapatkan komitmen & kolaborasi | | |
| Audit Organisasi & Sumber Daya | 1. Potret ITB 2. Pendirian UPI | <i>Completing the loop</i> | | | |
| Menciptakan Iklim Akademik | Kampus Bersih | Pemeliharaan lingkungan bersih dan teratur | | | |
| Menciptakan Jaringan & Aliansi | Perintisan & Pengembangan Aliansi & Sinergi | Pengembangan Sistem Pengelolaan Kemitraan | Aux. Business, Inkubator, LPPM | | |
| Pengembangan Sistem | Pengemb Sistem Keuangan | Implementasi Sistem Keuangan | | | |
| | Pengemb Sistem Perencanaan SIM, MA | Implementasi Sistem Perencanaan | | | |
| | 1. Penyusunan Konsep SUK, SKD 2. Pendirian SUK dan SKD | Pertumbuhan kontribusi pada ITB | | | |
| Penerapan Sistem Kepegawaian Staf Non Akademik | 1. Disain Organisasi 2. Sistem Insentif Struktural | 1. Sistem Penilaian Kinerja 2. Sistem Remunerasi Baru | 1. Sistem Rekrutmen & Diklat 2. Sistem Kepegawaian | | |
| Penerapan Sistem Kepegawaian Staf Akademik | 1. Asesmen Kebutuhan Ipteks, Pasar 2. Program Akademik | 1. Struktur Kompetensi & Organisasi 2. Perencanaan & Penugasan 3. Sistem Penilaian | 1. Sistem Remunerasi Baru 2. Sistem Pengembangan | Sistem Kepegawaian Baru | |
| Aligning Aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi | Restrukturisasi Reposisi Revitalisasi Aktivitas Inti | Pengembangan keunggulan akademik untuk menciptakan pertumbuhan dan menjaga kelangsungan (sustainability) | | | |

EVALUASI TAHUN 2002 – 2004: Restrukturisasi, Revitalisasi dan Reposisi Satuan Akademik sudah berjalan dengan laju yang berbeda-beda. Dukungan teknologi informasi telah

meningkatkan kinerja administrasi akademik. Sistem manajemen UKA dan UKP masih perlu disempurnakan dan terutama perlu disosialisasikan untuk mendorong perubahan budaya lebih lanjut. Dasar keilmuan yang kuat bagi lulusan S1 ITB harus tetap dipertahankan, sambil mengembangkan program S2 dan S3. Ditengah menurunnya dukungan dana pemerintah, USM Terpadu ITB merupakan suatu alternatif penerimaan penerimaan mahasiswa baru dengan perbaikan alat ukur, dan yang juga mampu menggalang dana masyarakat. Dengan demikian ITB menerapkan prinsip keadilan distributif dengan mensubsidi yang kurang mampu saja. Langkah ini masih harus disosialisasikan dengan baik di ITB dan kepada masyarakat: ITB harus menggalang dana tanpa melupakan misi pendidikan bagi seluruh rakyat.

Penelitian dan pemberdayaan masyarakat meningkat dan membangun jaringan dan aliansi. Ekstensifikasi dan intensifikasi jaringan dan aliansi ini akan dapat menambah *earning capacity* dan berkontribusi dalam pendidikan. Perlu dilakukan audit dan *quality assurance* untuk itu.

ITB dapat menjadi *auditable*, namun pengkomunikasian harus diperbaiki. Kunci utama dalam mencapai *excellence*, yaitu sistem kepegawaian perlu dituntaskan. Sistem penggajian pegawai dan perekrutan dosen baru dan perekrutan horizontal harus segera menjadi kenyataan.

| Tabel 2: Evaluasi 3 Tahun Agenda Transformasi ITB | | |
|---|--|--|
| Program/Issue | Evaluasi | Dampak/Tindak lanjut |
| Perubahan perilaku | Belum selesai | Persuasi dengan komunikasi yang lebih baik, insentif dan penegakan disiplin |
| Membangkitkan kesadaran | Belum menyeluruh | |
| Audit Organisasi & Sumber Daya | <i>Completing the loop</i> belum selesai | Harus dilanjutkan |
| Menciptakan Iklim Akademik | Kampus bersih cukup berhasil, non-fisik belum berhasil | Peningkatan kualitas kebersihan dan mendukung komunikasi lintas unit |
| Menciptakan Jaringan & Aliansi | Cukup berhasil | Intensifikasi dan ekstensifikasi, meningkatkan kontribusi akademik |
| Pengembangan Sistem | Sistem keuangan sudah dibuat | Perlu disempurnakan untuk menunjang proses akademik dan proses pelayanan |
| | Implementasi sistem perencanaan masih berlangsung | Pelibatan unit kerja dalam perencanaan |
| | SUK dan SKD terbentuk | Harus difungsikan |
| Penerapan Sistem Kepegawaian Staf Non Akademik | Sistem sudah diterapkan (sistem masih tahap permulaan) | Harus disempurnakan agar remunerasi yang memadai dan rekrutmen pegawai ITB BHMN dapat dilakukan. |
| Penerapan Sistem Kepegawaian Staf Akademik | Sistem sudah diterapkan (sistem masih tahap permulaan) | Harus di sempurnakan agar rekrutmen dosen baru dan horizontal dapat dilakukan. |
| Aligning Aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Restrukturisasi dilakukan 2. Sistem administrasi akademik sudah dibuat secara sistematis 3. Penelitian dan Pemberdayaan masyarakat meningkat dalam jumlah | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu melanjutkan restrukturisasi 2. Harus disempurnakan dan disosialisasikan 4. Intensifikasi dan ekstensifikasi agar berkontribusi secara akademik dan dilakukan audit dan <i>quality assurance</i> |

PROGRAM 2005 – 2010: Berpegang pada Visi dan Misi ITB 2000 – 2010 dan ketetapan badan normatif lainnya, program dua tahun pertama menuntaskan transformasi ITB 2001 – 2006 dan tiga tahun berikutnya ITB menuju keunggulan akademik dalam suatu universitas

(berbasis) riset. MWA, SA, MGB dan Rektor harus menghasilkan lulusan yang mampu memajukan orang lain, peduli pada masyarakat dan dapat bersaing di dunia, menghasilkan karya ilmiah bertaraf internasional, berkontribusi untuk kemakmuran bangsa, dan kesejahteraan bagi ITB sebagai institusi dan civitas academica di dalamnya. Dengan arahan MWA, SA, dan MGB, Rektor harus meningkatkan kualitas dan kuantitas jaringan dan aliansi ITB untuk mencapai tujuan diatas, agar ITB menjadi universitas pendorong kemakmuran bangsa, terkemuka di Asia, dan cukup dikenal di dunia.

| Tabel 3: Program Kerja 2005 – 2010 | | | | | |
|---|---|--|--|------|------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Agenda Transformasi | Sustaining Transformation | | Safeguarding Transition | | |
| Iklim Akademik | Fisik dan Perilaku | <i>Maintenance and continuous improvement</i> | | | |
| Perubahan Perilaku | 1. Sosialisasi program ITB 2. Penggalangan Komitmen | Menciptakan iklim yang produktif untuk berkarya | | | |
| Keuangan dan Logistik | Perbaikan sistem dan implementasi | Otonomi unit kerja sesuai kapasitas untuk mendukung kelancaran kegiatan akademik dan layanan lainnya | | | |
| Kepegawaian | 1. Penugasan 2. Asesmen 3. Remunerasi 4. Rekrutmen | Peningkatan kesejahteraan Pegawai ITB dan perbaikan kualitas SDM ITB | | | |
| <i>Earning Capacity</i> | Inkubator Bisnis: Pengenalan Produk Penelitian | | Produksi/Aplikasi Industri | | |
| | Sistem Monitoring dan Audit | Mewujudkan ITB <i>auditable</i> secara total. | | | |
| | Pemberdayaan SUK dan SKD | Memperluas dan meningkatkan kapasitas ITB dan civitas academica | | | |
| | Ekstensifikasi dan Intensifikasi Jaringan | | Komitmen | | |
| Menuju Keunggulan Akademik dan Universitas (berbasis) Riset. Memenuhi Visi dan Misi ITB 2000 – 2010, Ketetapan MWA dan Senat Akademik | UKS, KK, PP | Program Baru, Kurikulum 2008, Implementasi Agenda Penelitian | <i>Continuous Improvement for Academic Excellence</i> | | |
| | Sistem Audit dan Quality Assurance | Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat | <i>Continuous Improvement in a Research University</i> | | |

Academic Atmosphere, Value Creation and Behavioral Changes. Universitas adalah salah satu pusat peradaban bangsa. Perilaku skolar, santun, peduli dan perilaku positif lainnya akan menjadi panutan masyarakat. Sebagai institusi yang dewasa, ITB harus memanfaatkan hal-hal baik yang telah dicapai di masa lalu (norma, produk penelitian, contoh kesuksesan, dll.) dan belajar dari pengalaman buruk (kegagalan, ketidak cermatan, dll.) sehingga menghasilkan suatu kebijakan yang merangsang timbulnya komitmen (*high expectation*) tetapi dapat dijalankan (*implementable*).

Suasana akademik harus dipelihara dan ditingkatkan secara persuasif sambil memperbaiki berbagai kekurangan. Hubungan mahasiswa, dosen dan *stakeholder* harus semakin erat dan produktif. Pertukaran informasi, saling belajar dan penelitian bersama merupakan kegiatan yang perlu didukung. Pimpinan ITB berkewajiban untuk mensinergikan potensi insan ITB dalam

program-program yang sesuai dengan kompetensi masing-masing, sehingga hasil karya civitas academica ITB dapat dirasakan masyarakat. Untuk mendukung program-program tersebut pimpinan ITB berkewajiban untuk memberi pengakuan dan penghargaan (*recognition*) pada insan yang berkinerja. Dengan perkembangan teknologi informasi yang memperkenalkan *paperless world*, budaya pencarian informasi harus disesuaikan, namun budaya akuntabilitas *work is done when paper work is done* harus tetap dijalankan.

Pada masa ini dunia pendidikan dihadapkan pada berbagai tanggung jawab 'baru'. Setiap insan harus bertanggung jawab secara profesional, sosial dan lingkungan. Tanggung jawab ini harus diwujudkan mulai dari hal yang kecil. Tanpa perlu membanggakan diri, sebenarnya insan ITB adalah pionir dari tanggung jawab yang disebutkan. Dalam menciptakan suasana akademik yang baik, fasilitas dan berbagai sumber hanyalah pendukung, tetapi kesadaran akan tanggung jawab inilah yang menjadi jiwa dari suasana akademik yang diharapkan. Kebersamaan insan ITB di semua lini akan mewujudkan tanggung jawab ini, dan sekaligus menempatkan ITB dalam jajaran universitas terkemuka di Asia.

Academic Excellence In A Research (Based) University. *Academic excellence* harus dicapai dalam *environment* pendukung yang *auditable*. Oleh karena itu dilakukan audit organisasi dan sumber daya, pengembangan sistem perencanaan, keuangan, kepegawaian, manajemen informasi, dan manajemen aset. Keberhasilan pendidikan menggunakan tolok ukur yang lebih universal (*consumer satisfaction*, kemampuan berkomunikasi, waktu sampai mendapatkan pekerjaan, dll.). Semuanya dilaksanakan sesuai tugas dan kewenangan setiap unit organisasi, sehingga menjadikan ITB *auditable* tanpa menjadi mata rantai birokrasi yang panjang.

UKS, KK, dan PP bertugas merencanakan, menetapkan target, dan menjalankan agenda pendidikan dan penelitian. Sesuai dengan Visi, Misi dan Harkat Pendidikan di ITB, serta dengan telah dinyatakannya ITB sebagai suatu universitas, pembukaan program studi baru yang bersifat strategis untuk negara selalu dimungkinkan selama didukung oleh kompetensi ITB. Perluasan kompetensi ITB tersebut mempertajam kepeloporan ITB dan menunjang pencapaian *academic excellence*.

Walaupun ITB telah mencanangkan diri sebagai *research (based) university* yang terkait dengan penelitian di program S2 dan S3, namun saat ini keunggulan ITB justru terletak pada kualitas asupan mahasiswa S1. Pendidikan S1 memberikan dasar yang kuat bagi lulusannya untuk pengembangan transdisciplinary (model V atau W) dan memberikan kompetensi pada salah satu bidang utamanya (model T). Penajaman keahlian dapat dilakukan untuk tahap S2. Sebenarnya

pencapaian *research university* menuntut dukungan beasiswa yang lebih berimbang antara program S2 dan S3 dengan S1. Inilah yang menjadi tugas pimpinan ITB dalam mencapai *research (based) university*.

Daya saing mahasiswa ITB juga harus ditingkatkan. Keunggulan dalam *hard skills* harus diimbangi dengan *soft skills* dan kematangan emosional secara lebih terstruktur. Program ko- dan ekstra-kurikuler perlu dikembangkan mendampingi program kurikuler. *Collaborative learning* perlu didorong didalam masing-masing dan antar-program studi. Riset kolaboratif antar-program studi perlu didukung secara khusus. Penyediaan kuliah layanan juga akan dijadikan ajang untuk meningkatkan kemampuan *collaborative learning*. Selanjutnya, perlu diadakan pemilihan mahasiswa terbaik dari sisi keunggulan karakter seperti pemersatu, mediator, motivator dan lainnya.

Kevakuman dosen sebagai dampak *zero growth* akan muncul dalam lima tahun mendatang. Dosen yang termuda di beberapa departemen atau KBK berusia 38 – 41 tahun. Untuk menghindari kevakuman, *recruitment* horizontal harus segera dilakukan. Disamping itu, rekrutmen dosen potensial dengan memanfaatkan dana beasiswa merupakan langkah strategis untuk menghindari terserapnya calon dosen potensial, oleh pasar kerja yang lain. Ini semua tidak dapat dilepaskan dari sistem kenaikan pangkat yang transparan dan sederhana.

Pencapaian *academic excellence* dan membangun *research university* sangat tergantung pada para guru besar. Guru besar diharapkan memberikan contoh prestasi yang membanggakan sambil melakukan pembinaan dosen yang lebih muda. Dengan memanfaatkan jaringan yang sudah dibina para guru besar diharapkan mendatangkan dana penelitian. Pimpinan ITB berkewajiban untuk memfasilitasi upaya-upaya ini, karena reputasi ITB ditentukan oleh kualitas penelitian dan pendidikan yang dihasilkan oleh para dosen dan mahasiswanya.

Academic excellence harus dibuktikan oleh civitas academica ITB dan para *stakeholdernya*. ITB harus berkinerja lebih baik dari sebelumnya, karena tuntutananya lebih tinggi dari sebelumnya. *Academic excellence* bukan sekedar tujuan kita, tetapi juga tanggung jawab hakiki keberadaan kita. Kita tidak dapat mengembangkan ITB hanya karena tuntutan dari luar, kebersamaan dan komitmen kita dalam kesadaran tanggung jawab profesional, sosial dan lingkungan adalah modal yang kuat untuk mencapai *academic excellence*.

Welfare and Earning Capacity. Meskipun *welfare* tidak selalu sejalan dengan gaji, namun salah satu unsur terpenting adalah gaji. Selama kurun waktu 2002 – 2004 telah terjadi peningkatan kesejahteraan dalam bentuk gaji pegawai. Regresi data tersebut merupakan skenario

peningkatan kesejahteraan pegawai hingga tahun 2009 (Tabel 4). RKA tahun 2003 telah merencanakan penataan pegawai hingga tahun 2006. Salah satu skenario penugasan pegawai di Satuan Akademik ditunjukkan pada Tabel 4 kolom 2 s/d 4. Kebutuhan pegawai ditentukan berdasarkan penataan organisasi (UKS, KK, PP, Program Studi, SUK, SKD, dll). Selama 2002 – 2004 penataan pegawai belum dilakukan dan akan dirancang ulang pada tahun 2005.

Tabel 5 menunjukkan bahwa anggaran belanja pegawai tahun 2005 (dan juga 2004) sudah cukup untuk gaji pegawai sesuai skenario tahun 2008 (kolom 10 Tabel 4). Selama ini anggaran belanja pegawai belum dikelola secara terstruktur. Pada tahun 2005 sistem kepegawaian akan ditetapkan dan skenario dapat dipercepat yaitu target tahun

| Thn | Jumlah Pegawai | | | | | Gaji Pegawai (ribu rupiah) | | | | |
|---------|----------------|------|------|------|------|----------------------------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Gol I | 1000 | 800 | 600 | 400 | 200 | 900 | 1175 | 1450 | 1725 | 2000 |
| Gol II | 1500 | 1200 | 900 | 600 | 300 | 1100 | 1575 | 2050 | 2525 | 3000 |
| Gol III | 500 | 450 | 400 | 350 | 300 | 1300 | 1975 | 2650 | 3325 | 4000 |
| Gol IV | 0 | 25 | 50 | 75 | 100 | 2000 | 2750 | 3500 | 4250 | 5000 |
| A A | 240 | 230 | 220 | 210 | 200 | 1200 | 1900 | 2600 | 3300 | 4000 |
| L | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 1600 | 2575 | 3550 | 4525 | 5500 |
| L K | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 2000 | 3250 | 4500 | 5750 | 7000 |
| G B | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 2400 | 3925 | 5450 | 6975 | 8500 |

2008 dicapai pada tahun 2006 dan target tahun 2009 dalam waktu dekat atau lebih baik lagi jika semua program berjalan baik. Perhitungan gaji pegawai dirancang sesuai kebutuhan dan kepastian dan memberikan fleksibilitas dengan membedakan satuan besaran gaji untuk penugasan yang berbeda (misalnya Pegawai Negeri, Pegawai Satuan Akademik ITB BHMN, Pegawai Satuan Unit Komersial, Pejabat Struktural, atau mereka yang sedang dalam penugasan khusus). Penugasan rangkap dilakukan dengan pengaturan gaji kombinasi. Audit dijalankan berdasarkan program, kebutuhan, dan komponen penugasan (mengajar, membimbing, perwalian, publikasi, tugas administrasi, dll.). Tolok ukur kinerja ditetapkan secara transparan. Acuan untuk dosen telah dikeluarkan oleh Senat Akademik dan dapat dijabarkan secara rinci. Semua tolok ukur keberhasilan dan produktivitas staf dosen dan non-dosen harus dapat tercermin dalam sistem penggajian agar menjaga motivasi dan komitmen untuk memberikan yang terbaik.

Untuk meningkatkan pendapatan institusional intensifikasi dan ekstensifikasi jaringan dan aliansi akan dilakukan, termasuk identifikasi jenis kontribusi yang dapat diberikan oleh setiap kelompok masyarakat dan industri dan kemudian didapatkan komitmen untuk perolehan dana. Masyarakat harus teryakinkan dan merasakan manfaat keberadaan ITB dengan menunjukkan kinerja baik ITB dalam kerjasama dengan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan jumlah pendapatan yang meningkat selama beberapa tahun terakhir. Akan tetapi, diperkirakan bahwa jumlah pendapatan dari proyek tidak mudah untuk ditingkatkan. Sesuai dengan kebijakan yang berlaku, telah

dirintis beberapa UUK. Hasil dari perintisan ini tentunya belum terlihat, akan tetapi pendapatan dari UUK akan meningkat secara drastik dalam beberapa tahun mendatang.

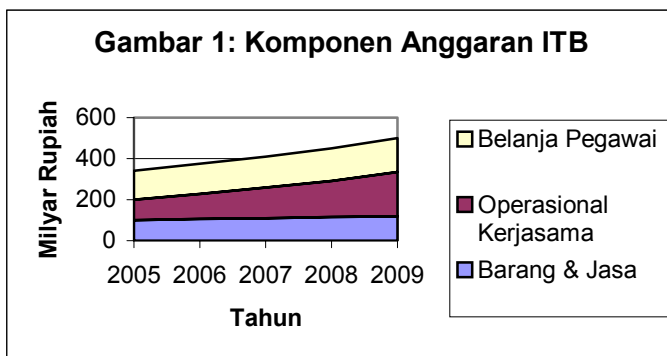
Sumber lain yang perlu diperhatikan adalah keinginan cukup banyak anggota masyarakat untuk membantu ITB. Selama bantuan tersebut diberikan dengan syarat yang sesuai dengan norma akademik dan kebijakan MWA, maka sebaiknya ITB menarik manfaat yang wajar.

Tabel 5: Gambaran Anggaran ITB (Milyar Rupiah)

| Tahun | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| RKA | 340 | 375 | 410 | 450 | 500 |
| Belanja Barang dan Jasa | 100 | 105 | 110 | 115 | 120 |
| Biaya Operasional Kerjasama | 100 | 123 | 148 | 176 | 213 |
| Alokasi Dana Belanja Pegawai | 140 | 146 | 152 | 159 | 167 |
| Gaji (Jumlah Pegawai Rasional) | 58 | 76 | 90 | 98 | 101 |
| Gaji (Jumlah Pegawai Tetap) | 58 | 85 | 113 | 141 | 169 |
| Alokasi Dana Penelitian ITB | 7 | 14 | 28 | 56 | 102 |

Bagaimanapun ITB memerlukan investasi tambahan untuk meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai skala operasi yang lebih ekonomis. Masih banyak fungsi-fungsi organisatoris, misalnya hubungan masyarakat (*public relation*), yang harus dikembangkan. Juga diperlukan fasilitas fisik yang lebih banyak dan luas.

Sekitar 40% biaya operasional kerjasama berbentuk belanja pegawai dan sisanya menjadi belanja barang dan jasa (lihat Gbr 1). Di samping itu, secara bertahap perlu disisihkan antara 5 sampai



10% untuk penelitian. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan administrasi dengan meningkatkan pendayagunaan sumberdaya (*resources*) ITB. Pengenaan biaya overhead terhadap kerjasama melalui pintu-pintu resmi ITB dapat dikurangi dan diubah menjadi kompensasi

transaksional. Institusi ITB akan lebih diberdayakan dan staf akademik ITB dapat menunjukkan potensinya secara maksimal. SUK dan SKD diberdayakan untuk meningkatkan kesejahteraan ITB. Peningkatan pendapatan ITB ini digunakan untuk peningkatan kesejahteraan dalam berbagai bentuk, peningkatan kualitas akademik dan pengembangan institusi.

PENUTUP. Ditetapkannya ITB sebagai BHMN harus dilihat sebagai suatu dorongan untuk menjalankan tanggung jawab luhur secara profesional, sosial dan lingkungan. Kesadaran akan tanggung jawab ini juga berasal dari insan-insan terkemuka ITB dan seharusnya kita lanjutkan.