

Akselerasi *Inventions, Innovations, dan Leadership* untuk ITB yang Bermartabat dan Sejahtera

Deny Juanda Puradimaja

PENGANTAR

Transisi ITB menjadi BHMN sesuai PP 155/2000 akan memasuki tahun terakhir (kecuali kepegawaian), sementara masih banyak agenda transformasi ITB 2001-2006 yang harus dilakukan. Perubahan kelembagaan¹ ITB ke arah ITB BHMN kini berada di titik kritis yang perlu ditangani dengan cepat dan tepat. Besar sekali energi, biaya, waktu, dan pengorbanan lainnya telah dicurahkan oleh segenap insan ITB dalam proses transisi ini. Hal ini tentu tidak boleh disia-siakan. Lebih dari itu, bangsa dan rakyat Indonesia pada umumnya dan *civitas academica* ITB pada khususnya menunggu hasil-hasil nyata ITB BHMN.

Adalah panggilan hati nurani dan rasa tanggung jawab untuk melanjutkan pengabdian yang telah saya lakukan dan nikmati selama dua puluh tahun berkarir di ITB. Terlebih lagi, saya aktif dalam proses persiapan dan pelaksanaan perubahan ITB ke arah ITB BHMN dan sejak awal tahun 2003 hingga saat ini saya mendapat amanah sebagai Wakil Rektor Bidang Sumberdaya ITB. Dua puluh tahun berkarir di ITB telah memberi pengetahuan dan pembelajaran yang tak ternilai harganya bagi saya. Kini, saya ingin menggunakannya bagi kepemimpinan dan kepentingan ITB lima tahun ke depan.

Saya memahami betapa banyak, beragam dan kompleksnya isu-isu dan permasalahan yang dihadapi ITB khususnya dalam beberapa tahun terakhir ini. Diantaranya adalah (i) rendahnya *outcome* yang dihasilkan dibandingkan dengan *resource* yang dimiliki ITB; (ii) ketidakefektifan sistem kerja untuk pencapaian prestasi yang tinggi; dan (iii) ketidaknyamanan pengabdian dosen dan karyawan yang dituntut untuk berprestasi tinggi namun menghadapi rendahnya imbalan, suasana kepegawaian yang tidak berkepastian, rendahnya kompetensi kerja karena dunia yang berubah dan berkembang pesat, dan ketidaksesuaian antara budaya kerja lama dengan tuntutan budaya kerja baru.

Permasalahan yang dihadapi diantaranya adalah kebutuhan dana yang besar dan terus bertambah untuk membiayai kegiatan operasional dan pengembangan ITB. Kebutuhan ini sebagian besar harus disediakan sendiri oleh ITB. Kebutuhan lainnya adalah: (i) sistem pengelolaan sumberdaya insani dan budaya kerja yang berkesinambungan dengan menghargai pengorbanan dan hasil kerja para pendahulu serta meneruskannya dengan pembaharuan-pembaharuan sesuai dengan tantangan-tantangan baru yang dihadapi; (ii) sistem pengelolaan

¹ Berubahnya ITB PTN menjadi ITB BHMN berimplikasi berubahnya institusi ITB, baik organisasi maupun *rules of the gamerya*. Dengan menjadi BHMN penuh maka ITB akan memiliki *new organization* dan *new rules of the game*.



keuangan dan akademik yang efektif serta memenuhi asas tata kelola yang baik dan mendapat dukungan nyata dari seluruh *civitas academica* ITB. Isu dan permasalahan ini semakin kompleks dengan adanya ekspektasi *civitas academica* ITB yang tinggi terhadap manfaat ITB BHMN sebagaimana dijanjikan oleh pemikiran-pemikiran yang melandasinya.

Dalam konteks inilah saya ingin menyampaikan visi dan misi serta pokok-pokok pikiran tentang pengembangan ITB 2005-2010 dan cara-cara pencapaiannya.

VISI²

Saya melihat sosok ITB masa depan adalah ITB yang memiliki kemandirian, lingkungan kerja yang kondusif, dan keunggulan akademik yang tinggi. Sejak awal sejarahnya, ITB memiliki kekuatan dan sumberdaya yang dikagumi. Di antara kekuatannya adalah kesadaran dan idealisme yang tinggi, inspirasi dan motivasi untuk maju yang tak pernah surut, dan etos kerja dengan jejaring yang luas. Di antara sumberdaya tersebut adalah manusia yang *outstanding*³ yang melintas sejarah berkiprah di dalam dan di luar kampus serta sarana-prasarana yang dibangun sejak tahun 1920. Kekuatan dan sumberdaya ini memungkinkan ITB menjadi kampus ideal bagi (a) terjadinya penemuan (*inventions/discovery*), (b) tumbuhnya inovasi (*innovations*), dan (c) berkembangnya kepemimpinan (*leadership*).

Dengan kenyataan ini saya mengambil posisi sebaiknya ITB membangun kemandirian, lingkungan kerja yang jauh lebih baik, dan keunggulan akademik yang tinggi melalui akselerasi *inventions, innovations, dan leadership*.

Posisi ini sesuai dengan pilihan ITB untuk menjadi *Research University* sekaligus *Technopreneur Center* yang di awal abad 21 dicirikan oleh revolusi teknologi global seperti *Bio, Nano, Materials, Communications, dan Information Technology*. Target *outcome* dari *research university* adalah *inventions* dan *innovations* hasil studi dan eksperimen. Target *outcome* dari *technopreneur center* adalah *leadership/entrepreneurship* yang dicirikan oleh kemampuan untuk mengubah *inventions* dan *innovations* menjadi aset atau keuntungan nyata. Melalui pemanfaatan *inventions, innovations, dan leadership* inilah ITB dapat berkontribusi secara signifikan bagi perbaikan ekonomi dan kesejahteraan bangsa Indonesia.

MISI

Misi saya untuk lima tahun ke depan adalah mengakselerasi terjadinya *inventions, innovations, dan leadership* dalam rangka mewujudkan visi di atas. Yang akan diakselerasi adalah yang membawa manfaat besar bagi (i) kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan

² Vision is the art of seeing what is invisible to others (Jonathan Swift 1667-1745).

³ Mencakup variasi karakteristik exceptional, terrific, wonderful, stupendous, amazing, marvelous, excellent, great, superior.



ilmu sosial kemanusiaan; (ii) kemandirian ITB; (iii) kesejahteraan *civitas academica* ITB; (iv) perbaikan kesejahteraan masyarakat, ekonomi, industri, Hankam, nilai-nilai budaya, dan kelestarian lingkungan hidup; dan (v) pengentasan rakyat Indonesia dari kemiskinan dan segala keterbelakangan. Untuk tercapainya akselerasi ini, saya akan memobilisasi dan mendayagunakan segala kekuatan dan sumberdaya ITB. Hal ini akan saya lakukan dengan kerja keras, kreatif, dan dengan kepemimpinan yang demokratis, penuh tanggung jawab, jujur, adil dan beretika.

Visi dan misi saya di atas tak lain adalah artikulasi dan makna yang ingin saya berikan bagi pencapaian visi⁴ dan misi⁵ ITB untuk menjadi *center of excellence* dan *agent of change*.

KEBIJAKAN

Untuk memobilisasi dan mendayagunakan segala kekuatan dan sumberdaya ITB, saya akan menyusun kebijakan dengan pendekatan yang dialogis, holistik dalam *diversity*, humanis, seimbang dan berkesinambungan. Selain itu, saya akan melakukan komunikasi yang santun, berkualitas dan efektif dengan MWA, SA dan MGB dalam semangat *shared governance*⁶. Komunikasi intensif juga akan dilakukan dengan SUK dan SKD.

Beberapa pemikiran yang akan saya dialogkan dan kemudian dijadikan kebijakan untuk memobilisasi dan mendayagunakan kekuatan dan sumberdaya ITB adalah sebagai berikut.

Kekuatan dan Sumberdaya Intelektual. Saya berpendapat setiap insan ITB perlu memiliki kesempatan untuk berperan penting di bidang yang dapat membuatnya berkontribusi optimal dalam pencapaian visi dan misi ITB, baik di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat maupun di bidang manajemen sumberdaya insani, kemahasiswaan, kemitraan, keuangan, dan aset. Dalam 6 bulan pertama, kepada setiap guru besar akan ditawarkan untuk membentuk sekaligus memimpin kelompok keahliannya untuk menekuni *cutting-edge research*. ITB akan memfasilitasi dan memberi pendanaan awal yang memadai untuk maksud tersebut. Bersamaan dengan itu, setiap staf akademik akan didorong dan diberi dana awal untuk mendapatkan pendanaan penelitiannya dari sumber-sumber dari dalam dan atau luar negeri. Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang disiapkan khusus untuk

⁴ Visi ITB menjadi lembaga pendidikan tinggi dan pusat pengembangan sains, teknologi dan seni yang unggul, handal dan bermartabat di dunia, yang bersama dengan lembaga terkemuka bangsa menghantarkan masyarakat Indonesia menjadi bangsa yang beradab, berdaulat dan sejahtera.

⁵ Misi ITB 2000-2010: memandu perkembangan dan perubahan yang dilakukan oleh masyarakat, dengan jalan melaksanakan tridharma berupa penelitian, pendidikan dan pengabdian masyarakat dengan cara yang inovatif dan bermutu tinggi, serta tanggap terhadap perubahan global dan tantangan lokal.

⁶ Shared governance is a social process involving the governance of ITB's affairs which are produced and managed on a shared basis and distributed on the basis of individual choice, as opposed to collective governance: a social process involving the governance of ITB's affairs which are produced and managed on a collective basis and distributed on the basis of non-market choice or through the central apparatus. Shared governance is crucial for facilitating inventions, nurturing innovations, dan fostering leadership for ameliorating the present and creating the future of ITB.



memungkinkan mereka mengambil peran pada bidang yang sesuai dengan kompetensi, motivasi, dan kemampuannya. Kepada setiap mahasiswa S-1, S-2, dan S-3 yang menunjukkan prestasi akademik dan karakter yang tinggi, ITB perlu memberi atau mengusahakan beasiswa khususnya melalui program-program penelitian sebagai *research assistants*. Kepada setiap profesor yang telah purna tugas akan dimintakan untuk ikut dalam program *Golden Bridge*⁷ dan atau Guru Besar Emeritus yang akan turut mengungguli keunggulan ITB untuk masyarakat.

Fasilitas dan pendanaan saja tentu tidak cukup. Bersamaan dengan itu Rektor akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif untuk pencapaian karya intelektual yang tinggi. Dari mobilisasi sumber daya intelektual ini saya yakin budaya meneliti dan budaya meningkatkan prestasi akan merebak di kampus ITB. Dalam lima tahun ke depan ITB akan menghasilkan jauh lebih banyak *inventions, innovations, dan leadership*, diikuti oleh publikasi ilmiah, paten, manfaat komersial dan karya pengabdian masyarakat berkualitas tinggi, serta peningkatan kualitas pendidikan setara dengan perguruan tinggi riset terkemuka di dunia. Dari sini, harapan ITB untuk menjadi *research university* dengan segala kriteria dan indikatornya akan mewujudkan.

Kewirausahaan dan Kerjasama. Setiap insan ITB akan mempunyai kesempatan untuk berperan aktif dalam berbagai peluang usaha dan kerjasama yang telah ada dan akan dikembangkan di ITB. Pimpinan ITB akan menciptakan berbagai peluang dan kerjasama baru yang dapat memberi manfaat besar bagi kemandirian ITB dan kesejahteraan *civitas academica*-nya. Bersama dengan industri, perusahaan, dan institusi pemerintah, ITB akan melakukan kerjasama jangka panjang bidang penelitian, pelatihan, operasi dan manajemen, industri, dan pengembangan produk-produk baru yang sesuai dengan keinginan pasar dan kebutuhan masyarakat. Operasional dari kerjasama ini direncanakan dapat diimplementasikan di kampus ITB atau di lokasi *partners*. Selain itu, mulai tahun 2006 ITB akan membuka *Summer Programs at ITB* untuk peserta dari dalam dan luar negeri, *Governor/Bupati/Walikota Schools at ITB* untuk mendukung keberhasilan otonomi daerah, dan program multi kampus yang saat ini mendapat dukungan penuh antara lain dari Gubernur Jawa Barat, Walikota Bandung, dan Walikota Cimahi. Kegiatan-kegiatan *Summer Programs* dan *Governor/Bupati/Walikota Schools* ini akan memanfaatkan waktu antar semester di pertengahan tahun.

Kinerja Mahasiswa. Usaha mahasiswa untuk mencapai prestasi akademik dan karakter yang tinggi akan didukung sepenuhnya. ITB akan mengembangkan sistem akademik dan *academic environment* yang akan menghasilkan lulusan yang prima, berkarakter, dan berakhlak tinggi

⁷ ITB Golden Bridge program dirancang untuk mengarahkan kontribusi guru besar purna tugas ITB untuk bangsa



sehingga kelak sebagian besar mahasiswa ITB akan menjadi *notable leaders*⁸ dan *distinguished scholars*⁹. Untuk meningkatkan secara signifikan kinerja mahasiswa, kelonggaran dan kualitas sarana dan prasarana akademik akan terus diperbaharui. Fasilitas dan bantuan teknis bagi aktivitas kemahasiswaan juga akan ditingkatkan, khususnya pada program-program yang mendukung pengembangan intelektual, kewirausahaan, emosional, dan spiritual mahasiswa. Untuk memungkinkan pendidikan di ITB dapat dijalankan oleh mahasiswa dari berbagai latar belakang ekonomi yang berbeda, sistem pembiayaan pendidikan dan beasiswa akan diterapkan secara lebih berkeadilan.

Kekuatan dan Sumberdaya Insani. Untuk memobilisasi serta menyalurkan kekuatan dan sumberdaya insani, akan dibuat serangkaian kebijakan yang memungkinkan untuk mengatasi keragaman kemampuan dan latar belakang dalam mencapai visi dan misi ITB yang sama. Termasuk di dalamnya adalah kebijakan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, seminar, pendidikan, dan pemanagan. Untuk mengoptimalkan kekuatan dan sumberdaya insani, ITB akan mengembangkan iklim kompetitif bagi pencapaian prestasi dalam semangat kolegialitas. Setiap insan ITB akan diikutsertakan berkompetisi¹⁰ secara *conscious* untuk meningkatkan kesejahteraannya dan meningkatkan pengabdianya dalam mewujudkan visi dan misi ITB. Berbagai hambatan birokrasi dan konflik kepentingan akan dihilangkan. Sistem merit dengan *reward* yang adil dan memadai serta *punishment* yang tepat akan diterapkan dengan konsekuen dan konsisten. Dengan sasaran peningkatan kinerja yang tinggi, remunerasi akan ditingkatkan secara signifikan¹¹ sehingga staf akademik dapat mengembangkan kapasitas intelektualnya. Kesejahteraan dosen dan karyawan akan ditingkatkan ke arah yang lebih memadai, adil, dan berkepastian.

Kinerja Manajemen. Secara keseluruhan, manajemen di ITB akan 'dikelola ke dalam' secara desentralisasi yang aspiratif-partisipatif, transparan dan akuntabel, namun 'keluar' menyatu. Karena itu, ITB akan mengakomodir kebutuhan dan keinginan yang berbeda untuk institusi yang berbeda baik fakultas, departemen, pusat-pusat penelitian, dan lembaga-lembaga lainnya. Dengan kata lain akan ada diversifikasi program, dan hanya kebijakan-kebijakan strategis yang akan dibuat secara terpusat. Hal ini dibutuhkan untuk memungkinkan ITB mencapai kinerja

⁸ Pemimpin yang pantas untuk dikenal karena keunggulan dan reputasinya.

⁹ Scholars yang menonjol karena kemampuannya yang tinggi pada pendidikannya, riset, dan intelektualnya.

¹⁰ Berbeda dengan konsep kompetisi di negara barat yang berdasarkan individualisme dan kemudian mencari bentuk kebersamaan berdasarkan prinsip ekonomi untuk kepentingan individu, kompetisi di ITB akan dikembangkan dari kebersamaan komunitas menjadi kompetisi individu untuk berprestasi yang kemudian segera dikembalikan menjadi prestasi bersama/komunitas.

¹¹ Hal ini tidak berarti meninggalkan *conservatism* dalam hal *financial management*, suatu aspek penting yang membedakan manajemen keuangan universitas dengan manajemen keuangan perusahaan (De Geuss: The Living Company 1997).



organisasi (keuangan¹² dan non keuangan) yang produktif dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance, good management, dan good outcome* sehingga menghasilkan *good ITB*.

Dalam hal keuangan, berbagai potensi yang dapat meningkatkan penerimaan keuangan atau kinerja administrasi akan dimobilisasi dan dimanfaatkan secara integratif. Untuk maksud ini, berbagai konsep insentif dan *reward* akan disusun dengan berkonsultasi dengan MWA. Ditargetkan, ITB menghasilkan jumlah dana yang lebih dari cukup untuk kebutuhan operasional dan pengembangan ITB yang berkelanjutan. Bilamana ada mandat dari MWA, Rektor siap melaksanakan sepenuhnya untuk pengelolaan SUK dan SKD. Bila demikian adanya, secara khusus Rektor akan memimpin langsung program *Fund Raising for ITB* dengan target penerimaan *endowment* sebesar 250 milyar rupiah selama lima tahun ke depan. Secara prinsip, pengelolaan dana ITB akan dilakukan secara *prudent* namun produktif. Dalam 5 tahun ke depan ditargetkan dana penelitian murni akan ditingkatkan sedikitnya 5 kali lipat dari jumlah pendanaan penelitian murni ITB tahun 2004. Pendanaan penelitian ini diproyeksikan 60 persennya diperoleh dari sumber pendanaan di luar ITB.

Kinerja Penelitian dan Pendidikan¹³. Untuk menyuburkan budaya penelitian dan pembaharuan pendidikan, ITB akan mendukung dan memfasilitasi pembentukan pusat-pusat penelitian¹⁴ dan program studi baru yang mempunyai nilai kelayakan tinggi dan dikembangkan berdasarkan ko-kreasi yaitu dibangun oleh keinginan dari bawah, bersinergi dengan arahan ITB, serta melihat kebutuhan baik lokal, nasional maupun internasional. *Quality assurance* pada bidang penelitian dan pendidikan akan mendapat perhatian khusus dengan menerapkan prinsip-prinsip sistem manajemen mutu perguruan tinggi yang modern. Jejaring kerjasama ITB dalam tridharma dengan berbagai institusi dan kelompok kepentingan serta universitas di dalam dan luar negeri akan diintensifkan dan difektifkan.

Kualitas Pengabdian Masyarakat. Kualitas pengabdian kepada masyarakat yang telah berlangsung saat ini akan ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan penelitian dan pemanfaatan hasil-hasil penelitian. Untuk lima tahun ke depan, saya berpendapat ITB perlu mengalokasikan sejumlah dana pendamping untuk maksud-maksud pengabdian kepada masyarakat yang sesuai

¹² Hal ini dibutuhkan seandainya ITB ingin menyerap dana dari masyarakat melalui *issuing bonds*.

¹³ Kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat akan tetap mengacu pada Kebijakan Umum MWA no 006 tahun 2003 tentang Kebijakan Umum Pengembangan ITB 2001-2006 yaitu: *academic excellence for education, for industrial relevance, for contribution of the new knowledge, and for empowerment*.

¹⁴ Sesuai dengan SK SA no 15 tahun 2004 bidang penelitian yang dipentingkan ITB adalah energi, bioteknologi, lingkungan dan sumberdaya air, information technology, seni dan desain. Namun demikian, karena adanya revolusi teknologi global yaitu pada bidang *Bio, Nano, Materials, Communications, dan Information Technology*, maka pada saatnya Rektor akan mengusulkan kepada Senat Akademik untuk menjadikannya juga sebagai prioritas penelitian di ITB.



den g an a g en da ITB. Sec ara ke selu ruhan, pen gab dian ke pa da ma sya ra kat per lu di la ku kan o leh ITB se ba gi in sti tu si da lam ge ra kan kon tri bu si sum ber da ya in te lek tu al ITB un tuk ban gsa.

Kekuatan dan Sumberdaya Alumni. Se ti ap al um ni ITB a da lah ba gian pen ting da ri ke kuatan dan sum ber da ya IT B. Da lam ta hun per tam a da ri li ma ta hun ke de pan, ke bi ja kan IT B a da lah mem ban gun kem ba li dan men ingk at kan hu bun gan em o si on al den g an se ti ap al um ni ITB. Un tuk itu, ber sa ma I ka tan Al um ni ITB dan ber ba gai I ka tan Al um ni An gkat an/De part emen/Fak ul ta s/ Ko mi sa ri at/Da erah a kan di di a lo gk an ber ba gai ga ga san yang mem un gk in kan un tuk se ca ra cep at dan si ste ma tik men g em ba li kan dan men in gkat kan hu bun gan ba ik den g an se ti ap al um ni ITB. Mi sal ny a me li bat kan al um ni un tuk ker ja sa ma us a ha, men ja di do sen ta mu di ITB, mem ben tuk ke lo mpok al um ni un tuk ke per lu an *fund generation*. Ju ga, IT B da pat mem ban tu ma na je men us a ha al um ni a ta u se ba li k ny a.

Kebijakan Khusus Agenda Transisi ITB BHMN s/d 2006. Ber ba gai a g en da BHMN se per ti pem an ta pan le gal ba sis, ke lem ba ga an, si ste m ke uan gan, dan al ih sta tus ke pe ga wai an a kan di se le sa i kan ber sa ma mi tra per gu ru an ting gi BHMN lai n ny a. Tran si si me nu ju ke man di ri an ITB se ba gi ITB BHMN a kan di ak se la si den g an mem fo ku s kan pa da pen g em ban gan ling ku ng an ITB yang sa at ini me nu tut pe ru ba han. Ak un ta bi li ta s dan tran spa ran si pen ge lo la an da na dan pen ge lo la an a ka de mik di tar get kan di ca pa i se pen u h ny a pa da De se m ber 2005, se hin g ga ITB su dah *auditable* ba gi se lu ru h *stakeholders*. Pa da sa at yang sa ma se lu ru h ke lo mpok ke ah li an (KK) di ha rap kan su dah ter ben tuk se su ai den g an ke ten tu an Su rat Ke pu tu san Sen at Aka de mik No. 34 ta hun 2003. Hu bun gan den g an re la si ITB yang pe nah ter ja di a kan di ban gun kem ba li dan di in te n si fkan. Un tuk mem pe cep at ter wu ju d ny a ITB se ba gi *research university* yang ber ku al i ta s glo bal den g an je ja ring yang han dal dan ef ek tif se ca ra na si on al dan in te r na si on al a kan di an gkat se ora ng Wa kil Re ktor yang k hu sus men an ga ni bi dan g ri set.

Sa ya me ny a da ri ter wu ju d ny a vi si dan mi si di a ta s a da lah tu ju an ki ta ber sa ma. O leh ka re na itu a pa ba si sa ya di be ri a ma nah un tuk mem im pin ITB, sa ya me n ga jak se lu ru h in san dan ko m po nen di ITB un tuk ber si ne r gi mem pe r ju an gkan ke be r ha si la n ny a. Se mo ga Al lah Su b ha na hu wa ta' a la se nan ti a sa mem be ri kan ber kah- Ny a ke pa da ki ta se mu a. A mi n.

Ban dun g, 17 De se m ber 2004

Deny Juanda Puradimaja

