

Membangun ITB Masa Depan Yang Bermartabat Menyongsong Masyarakat Baru (*The Next Society*)

Position Paper Untuk Kandidasi Rektor ITB Dr. Isnuwardianto

1 Abstrak

Institut Teknologi Bandung merupakan masyarakat akademik dimana kebenaran, kejujuran dan keadilan adalah nilai-nilai utama yang tidak pernah boleh ditinggalkan dalam proses pertumbuhannya.

Abad 21 adalah era masyarakat baru (*the next society*) yang menuntut ITB untuk berkembang menuju ITB yang baru (*the Next ITB*) dengan kepemimpinan yang mengedepankan prinsip-prinsip: benar, cerdas, amanah, berani dan santun. Inti dari pertumbuhan ITB adalah pengembangan reputasi akademis yang istimewa, dan menjalankan layanan pengetahuan berbasis keistimewaan akademis tersebut. ITB perlu berkembang menjadi *knowledge business* dan *knowledge community* yang berintikan civitas academica sebagai *knowledge worker*.

2 ITB dan The Next Society

Saat ini sedang terjadi perubahan besar di dunia, dengan berkembangnya masyarakat baru (*the next society*) menuntut Institut Teknologi Bandung (ITB) untuk mengkaji kembali model dasar pertumbuhannya serta menginovasi organisasi dan strategi baru yang lebih sesuai (menjadi *the next ITB*). Revolusi Industri Pertama diawali dengan penemuan mesin uap oleh James Watt di tahun 1769, menghasilkan industri manufaktur yang menggeser sektor pertanian sebagai penggerak ekonomi. Kekuatan ekonomi berada pada pemilik alat produksi. Revolusi Industri Kedua ditandai dengan pembentukan konsep korporasi dan *scientific management* (Taylor) di akhir 1800an, menjadikan korporasi dan pekerja manual (*manual worker*) sebagai andalan ekonomi utama. Kekuatan ekonomi berada pada pemilik modal. Hari ini Revolusi Informasi, yang ditandai dengan komputer dan Internet, menggeser kekuatan ekonomi kepada pemilik pengetahuan (*knowledge*) dan pekerja pengetahuan (*knowledge workers*). Masyarakat bergeser dari masyarakat industri ke masyarakat informasi dan pengetahuan, yang disebut *the Next Society* tersebut.

Adalah realita, bahwa kekuatan ITB berada pada orang-orangnya dan pada kelompok-kelompok komunitasnya. Mahasiswa ITB tergolong terpandai di Indonesia. Alumni ITB mendapatkan tempat terpandang di masyarakat. Saat ini ITB tetap memiliki reputasi yang unggul sebagai pendidikan tinggi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Warisan sejarah dan reputasi yang cukup panjang dan terjaga ini menjadikan program studi di ITB sebagai rebutan bagi calon mahasiswa. Dengan demikian, ITB memiliki modal besar dalam memasuki era *the next society tersebut*.

Namun kita juga mencatat kelemahan-kelemahan ITB yang timbul akibat perubahan zaman ini. Kemajuan universitas di luar ITB (seperti di Singapura, Malaysia, Thailand, Korea, Cina, dan India) terasa jauh lebih pesat. ITB tidak dikenal sebagai pusat unggulan dunia. Nyaris tidak ada karya ilmiah orisinal maupun inovasi tingkat dunia yang di kenal di dunia. Meskipun program studi ITB masih menjadi incaran orang, banyak keluhan mahasiswa tentang tertinggalnya ilmu dosen, buruknya layanan pendidikan, dan obsoletnya fasilitas perpustakaan dan praktikum. Alumni ITB juga belum menjadi agen perubahan dalam masyarakat, dan masih belum memiliki reputasi dunia. PP 155/2001 masih belum berhasil dalam merumuskan bentuk organisasi yang pas dengan era *the next society* ini, sehingga masyarakat ilmiah masih terasa *disorganized* dan *disoriented*.

Perubahan menuju *the next society* ini sebenarnya menimbulkan peluang yang sangat besar bagi ITB untuk menjadi yang terdepan di Indonesia. Universitas menjadi lembaga yang sangat vital dalam menopang ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*). Ekonomi dikembangkan oleh *knowledge workers*, yaitu pekerja yang dalam menjalankan tugasnya memerlukan pengetahuan dan pendidikan dari universitas. Pola di mana pekerja menamatkan pendidikan baru kemudian bekerja sudah tidak berlaku lagi. Saat ini pekerja harus terus-menerus dibekali dengan ilmu dari universitas (*continuing education*). Dengan demikian universitas memiliki pasar jasa pendidikan yang jauh lebih besar, tidak lagi segmen lulusan sekolah menengah, tetapi seluruh tenaga kerja yang ada (bergeser dari pendidikan formal S1/S2/S3 menuju *life long learning*). Universitas tidak lagi sekedar sebagai lembaga penyiap tenaga kerja, tetapi menjadi faktor utama penopang ekonomi dan masyarakat. Konsep pengembangan ITB didasarkan pada premis dasar ini bahwa universitas berperan sentral dalam *the next society*.

Dengan demikian, bila dikelola dengan tepat, ITB menjadi organisasi terkemuka sebagai universitas yang memiliki keistimewaan akademis, pembangun kemakmuran, dan agen perubahan (*agent of change*). Dalam *the next ITB*, pekerja ITB tidak perlu lagi bercita-cita untuk

suatu saat bekerja di korporasi lain, karena ITB dapat menjadi korporasi dambaan dan dikagumi (*envy*) dari organisasi lain. Sebagai contoh, dengan anggaran tahunan melebihi 2 milyar dollar universitas besar seperti Harvard University dan Stanford University telah mencapai tingkat yang setara dengan korporasi dalam daftar Fortune 1000. Demikian pula, ITB perlu memiliki visi untuk menjadi korporasi *knowledge business* yang paling berhasil di Indonesia.

Namun sebaliknya, bila ITB gagal mengantisipasi datangnya *the next society*, ITB akan menjadi organisasi yang usang dan obsolet. Segala upaya untuk meningkatkan layanan akademis menjadi gagal karena tidak tepat sasaran. Bentuk organisasi yang tidak mengakomodir sifat *knowledge worker* akan berakibat turunnya produktivitas dan daya saing ITB.

Oleh sebab itu, ITB harus disiapkan untuk memasuki era *the next society*. ITB yang baru (*The Next ITB*) sendiri harus menjadi model dari *knowledge corporation*, *knowledge business*, dan *knowledge community* yang berhasil sekaligus secara simultan. Kandidasi ini adalah langkah untuk mewujudkan *The Next ITB* tersebut.

3 The Next ITB (Visi, Misi, dan Nilai)

Kita semua mengidam-idamkan ITB yang dapat dibanggakan, sebuah universitas dan pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni ber-reputasi kelas dunia, yang istimewa, terpercaya, bermartabat, dan terhormat. ITB yang dicita-citakan bukanlah sebuah menara gading, tetapi bersama-sama dengan lembaga terhormat lainnya memimpin dan menuntun bangsa Indonesia menuju *the next society* yang tetap bersatu, terbuka, merdeka, dan makmur. Kita menginginkan ITB menjadi tempat terbaik (model) di Indonesia bagi *knowledge worker* untuk berkarya, yang menjadi dambaan (*envy*) setiap perguruan tinggi. ITB menjadi model dari sebuah *knowledge community* yang berhasil, dan menjadi contoh bagi komunitas lainnya. Kampus ITB menjadi kampus cerdas (*smart campus*), dimana ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni diterapkan dalam kehidupan kampus sehari-hari. Kita juga menginginkan ITB untuk menjadi habitat yang subur untuk membangun *technopreneurships*, yang pada gilirannya berkontribusi pada upaya pembangunan kemakmuran bangsa kita.

ITB harus mampu membaca kecenderungan global khususnya datangnya era abad 21 *the next society*, dan memanfaatkannya untuk mengatasi tantangan-tantangan yang bersifat lokal. Oleh sebab itu ITB mempunyai tugas (misi) yang sangat mulia, yaitu membangun dan mengubah masyarakat kita menjadi *knowledge society*. Misi ini diwujudkan dalam memberikan layanan utama ITB, yakni pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat yang inovatif dan

bermutu tinggi. Selain melaksanakan pendidikan bergelar (S1/S2/S3) bagi anak-anak bangsa yang cerdas dan berbakat, ITB melakukan *continuing education* bagi *knowledge worker* untuk menopang daya saing berbagai korporasi di era *knowledge economy*.

Pada saat yang sama, masyarakat riset ITB (1) menghasilkan karya penelitian dan seni orisinal yang memajukan khasanah ilmu dan seni, serta (2) menghasilkan inovasi-inovasi terapan untuk (a) mengatasi masalah masyarakat, (b) meningkatkan daya saing industri, dan (c) memenuhi kebutuhan pembangunan Indonesia. ITB juga mengembangkan perusahaan startup dan usaha komersialisasi hasil penelitian yang unggul karena menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan *corporate science*.

4 Fokus Kebijakan 2005-2010

Berdasarkan paparan di atas, dalam jangka waktu 2005-2010, ITB perlu memusatkan perhatian pada tiga hal:

- Kemantapan Korporasi ITB: (dimotori oleh Rektor)
- Keistimewaan Layanan Akademis ITB: (dikendalikan oleh Senat Akademis)
- Pertumbuhan Komunitas Pengetahuan ITB: (diinspirasi oleh Majelis Guru Besar)

4.1 Kemantapan Korporasi ITB

Fokus kebijakan ini adalah agar ITB menjadi organisasi modern yang profesional, efektif, efisien, dan *agile*, serta menerapkan konsep *balanced score card* (BSC). Manajemen korporasi sanggup memenuhi secara optimal tuntutan dan kepentingan shareholder (pemerintah), dosen dan pegawai, mahasiswa dan pelanggan, serta masyarakat luas. Korporasi sanggup mengelola *knowledge worker* yang dimilikinya sehingga menjadi produktif. Pemantapan ini dilakukan dengan meneruskan program pimpinan ITB saat ini melalui pembakuan proses administrasi, perencanaan, finansial, kontrol operasi, pengelolaan SDM, dan pengendalian kualitas yang memenuhi prinsip korporasi.

Manajemen di ITB bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas *knowledge workers*. Termasuk di dalamnya melakukan rekrutment staf, membangun infrastruktur teknologi, serta mendorong iklim perubahan di ITB. Manajemen ITB juga melakukan investasi (dan divestasi) bisnis akademis. Manajemen ini menjaga keseimbangan antara tuntutan dan kepentingan pemerintah, *knowledge workers*, pelanggan, dan masyarakat luas. Untuk itu, manajemen

korporasi ITB sebaiknya bukan lagi dijalankan oleh dosen aktif. Korporasi ITB harus dijalankan oleh profesional *full-timer*.

Kesejahteraan warga ITB (karyawan, dosen, mahasiswa) harus menjadi prioritas utama menuju level standar hidup yang baik, terbaik di antara perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Kesejahteraan pada dasarnya menyangkut kepuasan kerja dan jaminan akan tersedianya penghasilan yang layak. Kepuasan kerja adalah sasaran utama pengembangan sumber daya manusia (SDM) di ITB. Hal ini sejalan dengan sifat *knowledge worker* yang lebih membutuhkan pengakuan dan reputasi yang baik. Perlu di catat, pengetahuan melekat langsung pada *knowledge worker*. *Knowledge worker* ini dapat dengan mudah berpindah dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Oleh sebab ITB harus membuat *knowledge worker* gembira bekerja di ITB. ITB harus bisa menjadi organisasi yang terbaik dalam memperlakukan *knowledge workernya*, dan mendorong kemajuan karirnya sampai ke tingkat dunia.

Knowledge worker bekerja di ITB, bukan karena ingin mendapat gaji untuk hidup, tetapi karena ingin menikmati kehidupan (*work not for living but for life*). Bagi *knowledge worker* ITB, bekerja adalah ekspresi talenta dan minatnya. Kebebasan akademis mendapat makna baru, yaitu keleluasan penuh untuk mengekspresikan bakat dan kemampuan ilmiahnya. Energi untuk berkarya didasarkan pada pengertian bahwa ia sedang menggunakan kecerdasannya yang tinggi untuk melakukan kontribusi yang terbaik dan pengetahuan terbaru untuk memecahkan masalah yang penting dalam masyarakat ilmu dan masyarakat luas.

Sejalan dengan itu, ITB haruslah memperhatikan dengan seksama faktor *higienis*, seperti gaji dan lingkungan kerja. Gaji *knowledge worker* di ITB perlu ditingkatkan secara bertahap sehingga mencapai level tertinggi di Indonesia pada tingkat produktivitas yang istimewa. Untuk itu, perlu segera dikaji dan diterapkan konsep penggajian berbasis *man-hour-rate equivalent*. Pada saat yang sama, lingkungan kerja di kampus haruslah bersih dan berfasilitas baik.

Dalam konsep kami, mahasiswa adalah *knowledge workers* juga. Prestasi mahasiswa menjadi faktor penting bagi reputasi ITB. Dengan demikian, ITB harus menjadi lingkungan yang kondusif bagi mahasiswa untuk mengembangkan diri menjadi *knowledge worker* yang andal. Bahkan mahasiswa perlu terlibat dalam *knowledge business*. Untuk itu, mahasiswa yang berpartisipasi bisa mendapatkan penghasilan yang layak dan keringanan atau pembebasan SPP. Dengan demikian mahalnya pendidikan di ITB tidak menjadi penghalang bagi setiap calon mahasiswa yang cerdas untuk mengikuti pendidikan di ITB.

4.2 Keistimewaan Layanan Akademis ITB

Fokus kebijakan ini agar ITB memberikan layanan bisnis akademis (pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan masyarakat) yang istimewa, baik untuk program regular maupun *continuing education*. Layanan akademis ITB menjadi bisnis utama ITB. Pembangunan dilakukan dengan pengembangan *brand*, melakukan transaksi penjualan program akademis, mendeliver program akademis secara istimewa, dan mendukungnya dengan layanan yang istimewa pula. Hal-hal ini adalah *value chain* dari proses bisnis utama ITB. Kelompok Keahlian (KK) menjadi ujung tombak sumber daya akademis yang efektif. Layanan ini menghasilkan *knowledge worker* yang kompeten dan penuh pengetahuan, serta menguasai proses pertukaran informasi/pengetahuan, sehingga berhasil menjadi produktif dalam era revolusi informasi ini.

ITB harus menyadari bahwa *profit center* ada di luar ITB, bukan di dalam. Profit center adalah pelanggan yang membayar produk akademis ITB. ITB harus memelihara profit center ini. Proses pemeliharaan profit center termasuk memberikan harga yang terjangkau, memberikan kualitas yang diharapkan, mendeliver sesuai waktu yang disepakati, memberikan fungsi yang diinginkan, membangun citra yang tinggi, serta membina hubungan yang baik.

Ilmu pengetahuan dapat dikuasai tanpa mengenal gender. Wanita maupun pria sama berbakat dalam menguasai ilmu. Saat ini statistik memperlihatkan bahwa ITB masih belum memanfaatkan potensi wanita dalam populasi untuk menjadi *knowledge worker*. Untuk itu, diperlukan usaha khusus untuk membangun semakin banyak wanita Indonesia untuk juga menjadi kekuatan akademis ITB (*women in science, technology, and art*).

Dalam hal pengembangan layanan pendidikan yang cenderung bersifat massal, ITB harus memanfaatkan teknologi informasi. Teknologi ini memfasilitasi proses transfer pengetahuan dan ketrampilan bagi segala lapisan masyarakat. Pendidikan dan *continuing education* berbasis teknologi informasi harus menjadi kompetensi inti ITB.

Konsep ITB sebagai *research university* mensyaratkan porsi terbesar dari penghasilan ITB (*revenue*) diperoleh melalui proyek riset. Namun disadari bahwa keberhasilan konsep ITB sebagai *research university* sangat bergantung pada besarnya pasar penelitian yang bisa diakses ITB. Saat ini pasar tersebut adalah pasar penelitian dana pemerintah dan industri nasional. Jumlah dana penelitian luar negeri masih terlalu kecil. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa konsep universitas riset bagi ITB saat ini tidak *sustainable*. Konsep ini harus dikombinasikan dengan *continuing education* (yang merupakan *sunrise industry*) dan *technopreneurships*.

4.3 Pertumbuhan Komunitas Pengetahuan ITB

Fokus kebijakan ini agar ITB mengembangkan komunitas pengetahuan yang kreatif dan entrepreneurs, dan menjadi sumber inspirasi bagi ITB maupun masyarakat luas. Komunitas akademis ini anggota terhormat dari komunitas pengetahuan global karena kompeten, produktif, dan berkontribusi aktif dalam dunia ilmu. Komunitas ITB membangun sistem nilai akademis berbasis kebenaran ilmiah. Ini berarti, komunitas ITB harus menggunakan prinsip-prinsip kebenaran ilmiah sebagai acuan pengambilan keputusan. Kampus ITB menjadi cerdas (*smart campus*), yang sarat dengan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni hasil karya komunitas ITB. Dengan demikian, komunitas ITB menjadi agen pembaharuan masyarakat menuju *the next society*.

Diperlukan komunitas pengetahuan ITB yang berinteraksi secara intense untuk menumbuhkan ide terbaik. Perbedaan pendapat dan konflik ilmiah mendapatkan outlet pada kegiatan komunitas. Perbenturan ini dikelola oleh *community governance* untuk mentrigger ide kreatif dan baru. Dengan demikian, komunitas mengelola sumber inspirasi dan inovasi untuk menjamin kelangsungan hidup ITB dalam dalam era yang penuh perubahan ini.

Komunitas ITB adalah komunitas technopreneurship. Technopreneurship ini merupakan saluran legal bagi sebagian knowledge workers yang memiliki aspirasi finansial yang melebihi gaji ITB. Technopreneurship adalah salah satu kesempatan bagi civitas academica ITB untuk menguasai *corporate science*. ITB memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi knowledge workernya untuk membangun, secara legal dan adil, usaha sendiri. ITB harus menjadi universitas yang paling *business friendly*.

5 Penutup

Peluang ITB untuk menjadi lembaga bermartabat terbuka luas, terutama dengan datangnya *the next society*. Namun demikian, hal ini memerlukan cara pandang yang baru. Kepemimpinan ITB yang benar, cerdas, amanah, berani dan santun hendaknya selalu menjadi dasar dalam membangun *knowledge corporate*, *knowledge business*, dan *knowlegde community* secara paralel.

Bandung 14 Desember 2004

Isnuwardianto