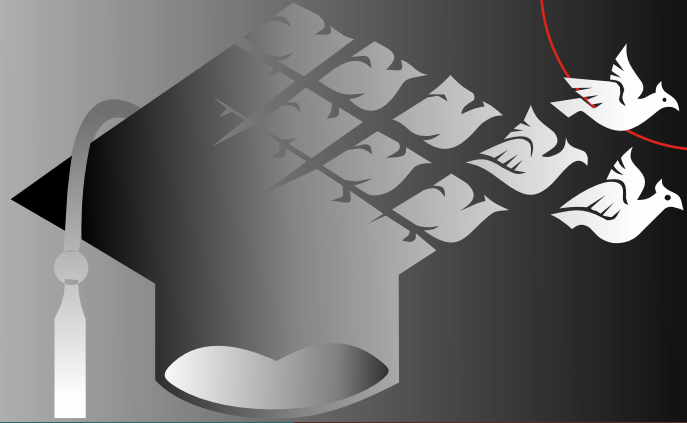


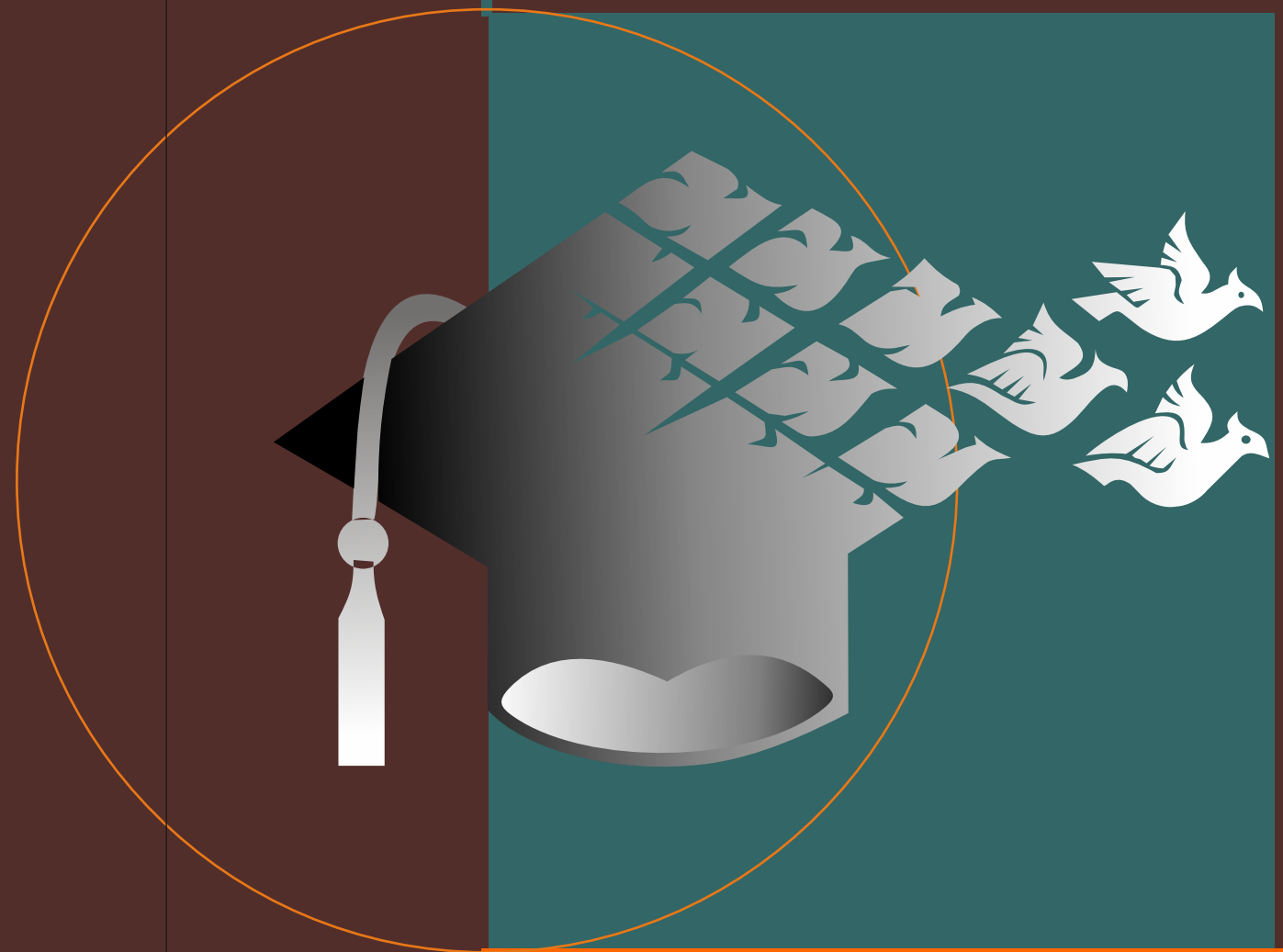
Buku Pendukung HELTS 2003-2010

# Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 - 2010

Mewujudkan perguruan tinggi berkualitas



Departemen Pendidikan Nasional  
Republik Indonesia  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi  
2004

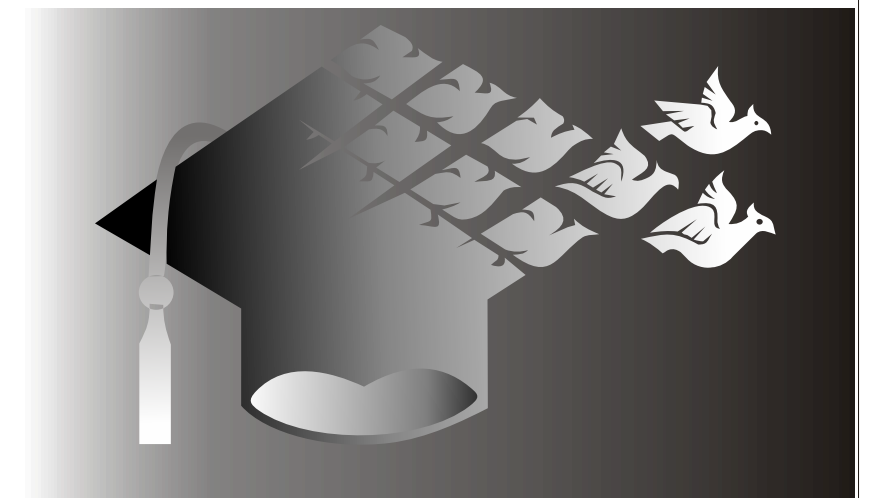



Departemen Pendidikan Nasional  
Republik Indonesia  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi - 2004

Buku Pendukung HELTS 2003-2010

## Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 - 2010

Mewujudkan perguruan tinggi  
berkualitas



 Departemen Pendidikan Nasional  
Republik Indonesia  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi - 2004

## Pengantar

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti), Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia telah merumuskan Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010 yang dikenal dengan *HELTS 2003-2010 (Higher Education Long Term Strategy)*. Dokumen tersebut menjadi acuan utama bagi upaya meningkatkan peran pendidikan tinggi di Indonesia untuk memperkuat daya saing bangsa dalam menghadapi persaingan global.

Kontribusi perguruan tinggi pada pengembangan daya saing bangsa dapat ditingkatkan apabila organisasi pendidikan tinggi yang sehat, baik di tingkat nasional maupun perguruan tinggi dapat diwujudkan. Dengan memberikan otonomi kepada perguruan tinggi untuk mengelola institusinya masing-masing, diharapkan dapat dihasilkan lulusan yang berkualitas, terjadinya pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, tumbuhnya peran aktif perguruan tinggi dalam proses pengembangan budaya bangsa serta terjadinya peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Di sisi lain, Ditjen Dikti perlu mengubah perannya yang selama ini sebagai regulator dan eksekutor, menjadi pemberdaya (*empower*), fasilitator (*facilitator*) dan motivator (*motivator*).

Untuk menyukseskan implementasi HELTS 2003-2010 yang mencakup kerangka dasar pengembangan pendidikan tinggi Indonesia di masa depan, sangat dibutuhkan dukungan dari semua unsur *stakeholders* yaitu : pembuat dan pengawas kebijakan (lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif), masyarakat perguruan tinggi (pimpinan, dosen, staf pendukung, mahasiswa), dan masyarakat umum (orangtua mahasiswa, sektor produktif, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat, alumni perguruan tinggi, media massa, serta kelompok masyarakat lainnya). Sesuai dengan peran dan fungsi ketiga unsur *stakeholders* tersebut maka disusun tiga macam Buku Pendukung HELTS 2003-2010, sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen HELTS 2003-2010.

Buku Pendukung HELTS 2003-2010 ini disusun dalam bentuk penjabaran yang lebih operasional khusus bagi masyarakat perguruan tinggi. Sedangkan dua buku lainnya disusun untuk para pembuat kebijakan dan masyarakat umum.

Dalam proses penyusunan dokumen pendukung ini, Ditjen Dikti telah melakukan serangkaian konsultasi dan penjangkaran pendapat melalui diskusi yang intensif di beberapa kota, dengan ketiga kelompok *stakeholders* tersebut.

Sehubungan dengan penerbitan Buku Pendukung ini, perkenankan saya mengucapkan penghargaan dan terima kasih kepada Tim Penyusun dan semua pihak yang telah berpartisipasi aktif dalam penyusunannya. Semoga buku ini bermanfaat dan harapan dari seluruh *stakeholders* terhadap peningkatan kinerja pendidikan tinggi Indonesia dapat segera terwujud .

Jakarta, April 2004

**Satryo Soemantri Brodjonegoro**  
Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi

## DAFTAR ISI

• Pengantar	1
• Daftar Isi	3
• Ringkasan	5

<b>BAB I Peran Pendidikan Tinggi dalam Peningkatan Daya Saing Bangsa</b>	<b>7</b>
--	----------

<b>BAB II Desentralisasi dan Otonomi</b>	<b>31</b>
--	-----------

<b>BAB III Kesehatan Organisasi</b>	<b>45</b>
-------------------------------------	-----------

**Lampiran**

<b>Good Practices</b>	<b>61</b>
-----------------------	-----------

## Ringkasan

Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003–2010 merupakan dokumen pengganti Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996–2005 (KPPT-JP 1996–2005), yang berisi garis besar kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia.

Alasan utama penggantian kebijakan pendidikan tinggi dengan yang baru sebelum kebijakan yang lama berakhir masa berlakunya, adalah adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan tinggi, yaitu yang semula menggunakan pendekatan sentralistik, sebagaimana tercantum dalam KPPT-JP 1996/2005, bergeser menjadi pendekatan desentralistik, sebagaimana digunakan dalam HELTS 2003/2010. Perubahan paradigmatis tersebut terjadi secara paralel dengan perubahan sifat pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik. Selain itu kondisi krisis ekonomi pada tahun 1997 mendorong berbagai usaha penyelamatan yang dilakukan oleh bangsa Indonesia, termasuk menyelamatkan keberlangsungan pengembangan pendidikan tinggi. Akan tetapi dengan keterbatasan dana yang tersedia, maka pemerintah mengambil langkah kebijakan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana pembangunan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan tinggi.

Sesuai dengan paradigma baru pengelolaan pendidikan tinggi sebagaimana dikemukakan di atas, 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.

Namun demikian, semua perguruan tinggi terikat pada satu tujuan sebagaimana dirumuskan dalam Visi 2010 Pendidikan Tinggi Indonesia, yaitu pada tahun 2010 telah dapat diwujudkan sistem pendidikan tinggi, termasuk perguruan tinggi yang sehat, sehingga mampu memberikan kontribusi pada daya saing bangsa, dengan ciri:

### a. Berkualitas

Pendidikan tinggi berorientasi pada pemenuhan kebutuhan mahasiswa, sehingga mampu mengembangkan kapabilitas intelektual mahasiswa untuk menjadi warganegara yang bertanggungjawab, dan mampu berkontribusi pada daya saing bangsa.

Kegiatan penelitian dan program pascasarjana mampu berfungsi sebagai inkubator yang membantu pengembangan :

Sistem ekonomi berbasis ilmu pengetahuan yang mampu beradaptasi dan berkelanjutan

Pengintegrasian teknologi termaju untuk memaksimalkan akses dan penerapan ilmu pengetahuan mutakhir;

Sistem yang digunakan mampu berkontribusi pada pengembangan masyarakat demokratis, beradab, terbuka, dan memenuhi kriteria akuntabilitas publik

Struktur keuangan yang komprehensif yang ditopang oleh partisipasi stakeholders, agar mampu melakukan investasi untuk pengembangan melalui anggaran rutin dan anggaran pengembangan.

b. Memberi akses dan berkeadilan

Sistem pendidikan tinggi yang mampu:

Memberikan kesempatan kepada semua warga-negara untuk mengikuti proses pembelajaran yang tak terbatas;

Mengilhami dan memungkinkan individu mengembangkannya sampai pada peringkat tertinggi sepanjang hidupnya;

6

Dengan demikian, mereka dapat tumbuh secara intelektual dan emosional, terampil untuk bekerja, mampu berkontribusi kepada masyarakat, dan mampu memenuhi kebutuhan pribadinya.

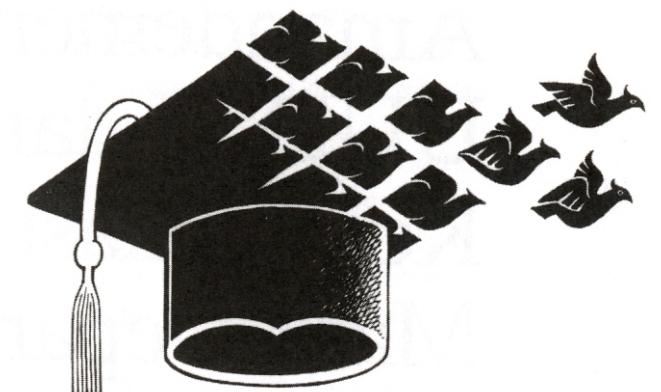
c. Otonomi

Desentralisasi kekuasaan pemerintah pusat dan memberikan lebih banyak otonomi yang akuntabel pada perguruan tinggi;

Peraturan perundang-undangan, struktur keuangan dan proses manajemen yang mendorong pembaruan, efisiensi, dan keunggulan.

Selanjutnya, Visi 2010 Pendidikan Tinggi Indonesia perlu diturunkan dalam rumusan visi institusional masing-masing perguruan tinggi sesuai dengan kesiapan, kemampuan, serta situasi dan kondisi dimana perguruan tinggi tersebut berada.

## BAB I Peran Pendidikan Tinggi dalam Peningkatan Daya Saing Bangsa





## **BAB I**

# **Peran Pendidikan Tinggi dalam Peningkatan Daya Saing Bangsa**

### **1. Aspek Utama**

#### **1.1. Pendidikan Tinggi dan Daya Saing Bangsa**

Di masa yang akan datang, pengembangan pendidikan tinggi tidak dapat dipisahkan dari prediksi perkembangan ilmu pengetahuan - termasuk ilmu sosial dan humaniora - , teknologi, seni budaya dan ekonomi dunia. Perekonomian dunia sedang mengalami perubahan yang mendasar pada kekuatan daya saingnya, dari yang berdasar pada kekayaan sumber daya alam serta upah buruh yang murah, menjadi daya saing yang ditopang oleh kemampuan bangsa tersebut untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Indonesia sebagai negara yang dikaruniai dengan sumber daya alam yang melimpah ternyata belum cukup memiliki sumber daya manusia yang mampu mengelola potensi tadi menjadi sumber daya yang bisa membawa kemakmuran dan kesejahteraan bangsa. Lulusan serta hasil penelitian perguruan tinggi sangat diharapkan mampu menggali dan mengolah kekayaan dan keragaman sumberdaya alam tersebut untuk kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran akan keunggulan lokal dan pengembangan kemampuan sendiri untuk secara optimal mendayagunakan sumber daya alam bagi kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Ketidak siapan menghadapi persaingan global yang bercirikan kompetisi dalam kualitas dan efisiensi dapat mengakibatkan turunnya kepercayaan diri. Pengaruh globalisasi terhadap budaya bangsa berpotensi untuk melunturkan karakter dan jati diri bangsa, sehingga terjadi pengasingan nilai-nilai tradisi. Hal tersebut bila tidak disikapi dengan cermat akan menciptakan ketergantungan pada pihak asing tidak hanya dalam modal dan investasi, tetapi juga dalam sumberdaya manusia, ipteks dan bahkan tata nilai. Kompetisi para ahli asing dan lulusan luar negeri dalam pasar kerja lokal juga menjadi tantangan yang harus dihadapi. Dalam sistem pasar terbuka yang dihadapi oleh semua negara di dunia, kemampuan daya saing bangsa yang didukung oleh partisipasi perguruan tinggi akan mempunyai arti yang sangat penting untuk mengurangi pengaruh negatif dari pasar terbuka tersebut.



Daya saing bangsa hanya bisa dicapai apabila terdapat fondasi kesatuan dan persatuan bangsa yang kuat. Perguruan tinggi dapat menjalankan peran yang signifikan menjadi pemersatu bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan memberikan kesempatan yang luas bagi seluruh bangsa, penelitian yang mampu menggali potensi lokal dan memberikan manfaat bagi masyarakat luas.

Meskipun pertumbuhan angka partisipasi kasar jumlah mahasiswa di Indonesia cukup menggembirakan dalam 3 dasawarsa terakhir, dari hanya sekitar 2% pada tahun 1975 menjadi hampir 14% pada tahun 2003, akan tetapi dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya posisi tersebut masih tergolong rendah. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tinggi dan jumlah mahasiswa harus ditingkatkan secara kontinyu dan merata, agar mampu menghasilkan lulusan dalam jumlah yang memadai untuk mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa (*critical mass*). Peningkatan kuantitas tersebut harus dibarengi dengan peningkatan kualitas dan relevansi yang tinggi. Tanpa kedua aspek tersebut para lulusan yang dihasilkan akan menjadi penganggur intelektual.

Penelitian dalam rangka penciptaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta kemampuan memberikan solusi atas berbagai permasalahan yang berkembang di masyarakat maupun dunia usaha dan industri, merupakan bagian peran penting perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing bangsa.

## 1.2 Kualitas dan Relevansi

Tingkat persaingan sumber daya manusia (SDM) di pasar kerja nasional maupun internasional terus meningkat seiring dengan peningkatan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi baru pada berbagai bidang dunia usaha, serta kebutuhan tingkat profesionalisme (*knowledge, hard skills, soft skills*) yang semakin tinggi. Usaha peningkatan kualitas lulusan perguruan tinggi di Indonesia berbeda dengan masa sebelumnya karena pasar terbuka (*open market*) telah menyebabkan penetrasi tenaga kerja dari luar negeri akan semakin besar, sehingga persaingan di tingkat nasional tidak lagi terjadi hanya antar lulusan perguruan tinggi nasional saja, melainkan juga antar lulusan perguruan tinggi nasional dengan lulusan perguruan tinggi dari luar negeri.

Kompetisi pencari kerja dari lulusan perguruan tinggi di Indonesia yang semakin ketat menuntut perhatian penyelenggara pendidikan tinggi untuk selalu melakukan penyesuaian kurikulum, proses dan materi pembelajaran terhadap perkembangan dunia kerja. Peningkatan relevansi pendidikan ini sebaiknya menjadi sasaran dari peningkatan kualitas yang terus menerus (*continuous quality enhancement*) sebagai

bagian dari suatu sistem penjaminan mutu (*quality assurance system*) perguruan tinggi secara keseluruhan. Dalam hal ini, aspek relevansi menuntut penyelenggara pendidikan tinggi untuk mengembangkan program studi yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Di samping itu, melalui suatu perencanaan yang baik, perguruan tinggi dengan potensi dan kemampuan yang memadai dapat mengembangkan program studi yang lebih memusatkan pendidikannya pada kebutuhan tenaga peneliti atau pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Kualitas dan relevansi merupakan dua aspek pendidikan tinggi yang saling berkaitan dan mempunyai kontribusi langsung pada peningkatan daya saing bangsa dalam bidang SDM. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi merupakan pekerjaan yang cukup kompleks, karena menyangkut banyak faktor seperti kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas sarana dan fasilitas pendidikan, sistem pengelolaan pendanaan, dan suasana akademik yang tercipta di dalam perguruan tinggi masing-masing. Untuk mempercepat peningkatan kedua aspek tersebut, perguruan tinggi dapat mengupayakan *cooperation, benchmarking, networking* atau berbagai usaha lain, sehingga dapat memanfaatkan *lesson learned* dan *best practices* dari perguruan tinggi lain.

## 1.3. Kuantitas

Jumlah perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia baik yang mengelola pendidikan S1 maupun D3 (81 PTN dan 2235 PTS), belum dapat menampung seluruh lulusan sekolah menengah umum atau yang sederajat setiap tahunnya. Oleh karena itu kesempatan belajar di perguruan tinggi bagi generasi muda di Indonesia harus diraih melalui persaingan ketat dalam berbagai ujian seleksi, baik yang dilakukan secara nasional misalnya Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB), maupun secara lokal oleh perguruan tinggi masing-masing. Walaupun hal ini berarti kesempatan untuk menampung jumlah calon mahasiswa yang ingin melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi cukup besar, namun upaya tersebut harus diimbangi dengan integritas dan kesungguhan perguruan tinggi dalam menyiapkan dan melaksanakan proses pendidikan yang berkualitas. Perguruan tinggi negeri maupun swasta harus menghindari praktek-praktek yang dapat menimbulkan permasalahan yang lebih besar di kemudian hari, antara lain penyelenggaraan pendidikan yang tidak memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, atau meninggalkan fungsi sebagai institusi nirlaba yang dapat menyebabkan menurunnya pengakuan dan kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi. Pada akhirnya kondisi di atas menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah pengangguran lulusan perguruan tinggi.





Perguruan tinggi perlu melakukan proses evaluasi diri yang transparan dan akuntabel secara terus menerus. Hal ini diperlukan agar perguruan tinggi dapat menilai kapasitas sendiri, dalam penyelenggaraan proses pendidikan sesuai dengan *output* dan *outcomes* yang dijanjikan kepada *stakeholders*. Jika hasil evaluasi diri menunjukkan bahwa suatu perguruan tinggi tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan yang efisien dan efektif, maka upaya *merger* atau penggabungan dengan perguruan tinggi lain perlu mendapat pertimbangan yang serius.

## 2. Kondisi Saat Ini

### 2.1 Daya Saing Bangsa

Krisis multidimensi yang melanda Indonesia sejak tahun 1998 telah menyebabkan negeri ini terpuruk daya saingnya di dunia internasional. Dari sektor ekonomi, disadari bahwa upaya untuk bangkit dari krisis ekonomi masih belum mencapai hasil yang memuaskan. Secara keseluruhan, Bank Dunia dalam salah satu laporannya mencatat bahwa posisi daya saing Indonesia di antara 30 negara yang berpenduduk di atas 20 juta menempati urutan ke 28, seperti terlihat pada Tabel-1. Tabel tersebut secara keseluruhan menunjukkan rendahnya daya saing bangsa Indonesia dibandingkan 30 negara lain. Parameter penilaian yang digunakan mengandung aspek-aspek yang sangat erat kaitannya dengan kinerja perguruan tinggi, seperti misalnya kontribusi sains, teknologi dan SDM terhadap dunia usaha atau perilaku inovatif perusahaan.

Dalam kondisi tersebut, peran perguruan tinggi sangat diharapkan untuk menjadi kekuatan moral yang kredibel dalam memperbaiki kondisi bangsa. Akan tetapi, pada saat ini sebagian besar perguruan tinggi Indonesia masih mengalami berbagai permasalahan internal seperti efisiensi dan efektivitas yang rendah, atau permasalahan eksternal seperti kualitas dan relevansi yang belum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga secara keseluruhan harapan masyarakat tersebut belum dapat secara maksimal diwujudkan.

Memahami hal ini, sejak awal tahun 90an berbagai usaha untuk mengembangkan kapasitas (*capacity building*) perguruan telah diupayakan oleh pemerintah melalui DitJen DIKTI. Pendekatan yang dilakukan untuk pengembangan kapasitas perguruan tinggi telah pula mengalami perubahan dari pendekatan *investment based program* menjadi pendekatan *outcome based program* yang dirancang dalam suatu *competitive funding mechanism*. Permasalahan disparitas kualitas perguruan tinggi yang cukup besar sebagai akibat dari pendekatan sentralistik di masa lalu, juga telah dipertimbangkan dalam mekanisme pendanaan kompetitif tersebut dengan sistem

*tiered competition*. Walaupun demikian usaha-usaha tersebut sampai saat ini belum menampakkan hasil yang menonjol dan belum mampu menempatkan semua perguruan tinggi pada posisi yang siap berkontribusi pada peningkatan daya saing bangsa.

Tabel-1. Posisi Indonesia dalam peringkat daya saing di antara negara-negara berpenduduk di atas 20 juta

Parameter	Nilai (Maks. 100)	Peringkat dari 30 Negara
Daya saing bangsa	13.3	28
- Indikator ekonomi makro	28	24
- Kebijakan pemerintah untuk meningkatkan daya saing	16.9	27
- Perilaku inovatif, tanggung jawab, dan profitabilitas perusahaan	6.1	30
- Kontribusi sains, teknologi, dan SDM terhadap dunia usaha	9.6	30

Sumber: [www.imd.ch/wcy/orderfarm](http://www.imd.ch/wcy/orderfarm)

Program pendidikan tinggi di Indonesia saat ini diselenggarakan oleh berbagai perguruan tinggi dalam bentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah (PTN) maupun oleh masyarakat (PTS). Tabel-2 berikut menyajikan data jumlah dan bentuk perguruan tinggi di Indonesia, di luar perguruan tinggi kedinasan dan agama.

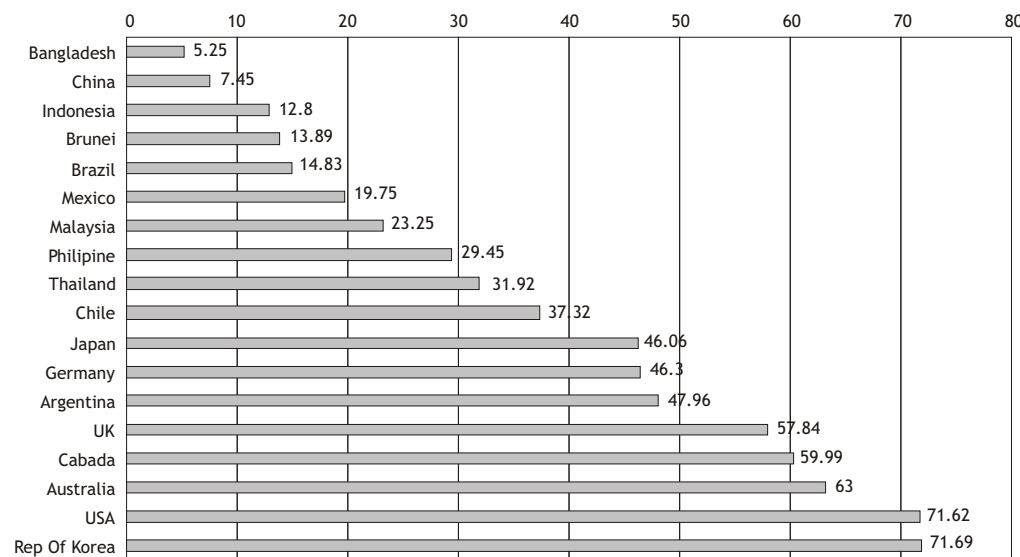
Tabel-2. Jumlah PT untuk masing-masing bentuk perguruan tinggi.

No	Bentuk Perguruan Tinggi	PTN	PTS
1	Politeknik	25	89
2	Akademi	-	715
3	Sekolah Tinggi	-	1043
4	Institut	10	43
5	Universitas	46	345
Jumlah		81	2235

Pada saat ini Indonesia memiliki perguruan tinggi dengan jumlah yang cukup besar. Meskipun demikian, fakta menunjukkan bahwa daya tampung perguruan tinggi masih rendah. Daya tampung seluruh perguruan tinggi di Indonesia saat ini mencapai sekitar 3 juta mahasiswa. Dengan demikian angka partisipasi kasar di tingkat



pendidikan tinggi baru mencapai sekitar 14%. Angka ini relatif masih rendah jauh di bawah negara-negara lain seperti ditunjukkan oleh Gambar-1.

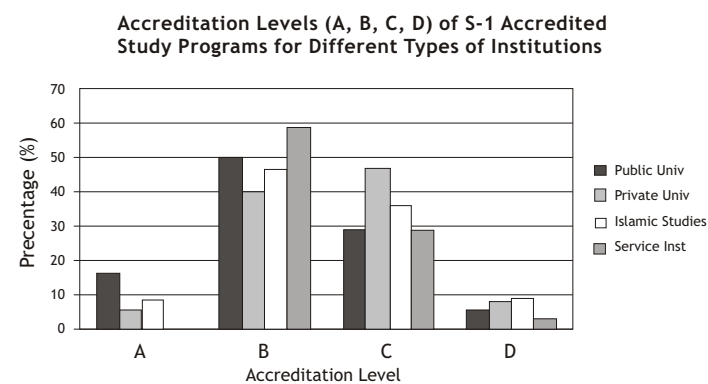


Sumber: ([www.oecd.org/els/education/eag2002](http://www.oecd.org/els/education/eag2002)).

Gambar-1. Angka Partisipasi Kasar Pendidikan Tinggi di beberapa negara Berkembang dan Maju keadaan tahun 2000 (Indonesia tahun 2002)

## 2.2 Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia

Upaya untuk mengukur tingkat kualitas minimal penyelenggaraan pendidikan tinggi telah dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) melalui proses akreditasi pada program studi. Sampai saat ini BAN masih merupakan satu-satunya badan akreditasi pendidikan tinggi yang ada di Indonesia. Oleh karena itu BAN dihadapkan pada permasalahan banyaknya program studi yang harus diakreditasi, pada saat yang sama BAN harus menjaga kredibilitas proses dan hasil akreditasi.



Sumber : Study JBIC 2002

Gambar-2. Hasil Akreditasi terhadap program studi didalam berbagai Perguruan Tinggi

Hasil akreditasi BAN selama ini, menunjukkan kondisi program studi di Indonesia yang belum memenuhi harapan. Sebagian besar program studi berperingkat akreditasi B atau C, seperti yang ditunjukkan pada Gambar -2.

Rendahnya mutu pendidikan tinggi di Indonesia antara lain ditunjukkan oleh data yang tercantum pada Tabel-3. Data yang diperoleh melalui survai yang dilakukan oleh Shanghai Jiao Tong Institute of Higher Education pada tahun 2003, menunjukkan tidak satu pun perguruan tinggi di Indonesia yang mampu masuk baik dalam 500 perguruan tinggi terbaik di dunia maupun 100 perguruan tinggi terbaik di Asia.

Tabel-3. Jumlah perguruan tinggi suatu negara yang termasuk dalam peringkat perguruan tinggi terbaik di tingkat dunia dan Asia

Negara	500 PT terbaik di Dunia	Negara	100 PT terbaik di Asia
Amerika Serikat	159	Jepang	36
Inggris	42	Australia	13
Jerman	41	Cina	9
Jepang	36	Korea Selatan	8
Kanada	24	Israel	6
Perancis	22	Cina-Hongkong	7
Australia	13	Cina Taiwan	3
Belanda	12	India	3
Cina	9	New Zeland	3
Korea Selatan	8	Singapura	2
Cina-Hongkong	5	Turki	2
Cina-Taiwan	5	Indonesia	Belum ada
India	3		
Selandia Baru	3		
Singapura	2		
Turki	2		
Indonesia	Belum ada		

Sumber: Shanghai Jiao Tong University Institute of Higher Education 2003

Karena mutu lulusan perguruan tinggi terkait erat dengan tingkat kemampuan merebut pasar kerja atau menciptakan lapangan kerja baru, maka data pada Badan Pusat Statistik yang menunjukkan tingginya angka pengangguran terbuka (lihat Tabel-4) dari kalangan lulusan perguruan tinggi (sekitar 6-7% untuk Diploma dan Sarjana) cukup mengkhawatirkan. Di samping itu, tingkat pengangguran tersebut dipengaruhi pula oleh ketersediaan lapangan kerja yang secara signifikan berkurang sejak krisis ekonomi tahun 1997-1998. Oleh karena itu peran dan upaya perguruan



tinggi untuk mengurangi pengangguran disamping menciptakan lapangan kerja baru tidak bisa dielakkan lagi pada masa yang akan datang.

Hasil studi pelacakan (*tracer study*) beberapa perguruan tinggi menunjukkan adanya lulusan perguruan tinggi di Indonesia yang mampu memasuki pasar kerja global. Disamping itu banyak lulusan perguruan tinggi di Indonesia yang diterima bekerja di berbagai perusahaan multi nasional di Indonesia. Meskipun demikian, kapasitas lulusan perguruan tinggi untuk menempati posisi kerja (*job position*) yang kompetitif masih perlu diperluas dan ditingkatkan jumlahnya.

Tabel-4. Pengangguran terbuka menurut jenjang pendidikan

Pendidikan	Pria	Wanita	Jumlah	Presentase
< SD	1.246	1499	2.745	34,30%
SMTP	922	864	1.786	22,30%
SLTA	1.612	1.321	2.933	36,64%
Diploma	106	146	252	3,15%
Sarjana	146	143	289	3,61%
Jumlah	4.032	3.973	8.005	100%

Sumber: BPS (Angka diatas dalam ribuan), 2001

Dari segi mutu pengelolaan organisasi internal, sebagian besar perguruan tinggi masih menghadapi berbagai persoalan antara lain rendahnya angka produktivitas. Angka produktivitas yang mengindikasikan tingkat efisiensi internal perguruan tinggi di Indonesia dapat dilihat pada Tabel-5. Angka dalam Tabel-5 menunjukkan prosentase jumlah lulusan per tahun dibandingkan jumlah seluruh mahasiswa terdaftar untuk program jenjang S1. Jika diasumsikan setiap tahunnya diterima mahasiswa baru dengan jumlah yang konstan, maka idealnya prosentase di atas mendekati angka sekitar 25%.

Data tersebut mengindikasikan bahwa efisiensi dan produktivitas sebagian besar perguruan tinggi kita masih belum memenuhi harapan. Oleh karena itu perguruan tinggi masih memerlukan usaha yang berkelanjutan untuk dapat meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikannya sehingga secara keseluruhan dapat mengatasi permasalahan daya tampung nasional.

Namun demikian, perlu dicatat bahwa beberapa perguruan tinggi, khususnya politeknik, sudah beroperasi dengan cukup efisien.

Tabel-5. Produktivitas Internal beberapa perguruan tinggi (S-1)

Perg. Tinggi	1980	1985	1990	1995	2000	2002
UI	6%	14%	12%	11%	10%	14%
UGM	8%	9%	12%	15%	14%	13%
ITB	14%	14%	14%	7%	17%	19%
IPB	13%	22%	23%	17%	14%	14%
UNHAS	7%	16%	11%	20%	14%	15%
UNAND	7%	10%	12%	9%	7%	11%
UNBRAU	7%	16%	13%	18%	11%	18%
UNMUL	5%	12%	17%	11	11%	13%
Total PTN						12%

### 3. Tantangan

#### 3.1. Globalisasi dan *Knowledge Based Economy*

Perekonomian yang didasarkan pada penciptaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni secara kreatif dan inovatif, disebut *knowledge based economy*. Pada masa yang akan datang, kemampuan bersaing di bidang ekonomi akan ditentukan oleh kemampuan suatu bangsa dalam penciptaan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan [Porter, 2002], teknologi, dan seni. Dengan membangun kemampuan tersebut pada tingkat yang memadai, maka suatu bangsa dapat bersaing dan bersanding sepadan dengan bangsa lain di dunia.

Karena itu, melalui penelitian yang gayut dengan kebutuhan bangsa baik sekarang maupun di masa yang akan datang, perguruan tinggi berpeluang untuk berperan dalam meningkatkan kemampuan bangsa bersaing dalam *knowledge based economy*. Di samping itu, persaingan SDM di pasar kerja nasional maupun internasional terus menuntut tingkat profesionalisme (*knowledge, hard skills* dan *soft skills*) yang semakin tinggi pula. Hal tersebut menuntut peningkatan kualitas lulusan pendidikan tinggi di Indonesia.

Persaingan antar lulusan perguruan tinggi akan menjadi lebih ketat di kemudian hari dengan adanya kebijakan pasar terbuka yang mendorong perusahaan multi nasional mensyaratkan sertifikasi profesi bagi pekerjanya. Model ketrampilan bekerja yang distandardisasi secara internasional menuntut pihak di luar perguruan tinggi, seperti industri dan asosiasi profesi untuk bersama-sama merumuskan model sertifikasi profesi yang sesuai dengan kebutuhan Indonesia. Pada saat ini beberapa bidang



profesi, misalnya profesi perencana bangunan (sipil, arsitektur, desain interior), profesi kedokteran, apoteker, pengacara atau akuntan) telah mulai melakukan sertifikasi dengan pengakuan cukup baik di tingkat nasional.

Di sisi lain, kebijakan pasar terbuka memberi peluang bagi lulusan perguruan tinggi Indonesia untuk turut memasuki pasar kerja dunia. Sebaliknya, lulusan perguruan tinggi luar negeri juga memiliki peluang yang sama untuk memasuki pasar kerja dalam negeri. Hal ini menuntut lulusan perguruan tinggi Indonesia harus mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap persyaratan peluang-peluang yang ada. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengadopsi dan mengadaptasi sistem serta metode pendidikan baru, khususnya yang berbasis teknologi informasi perlu dikembangkan oleh perguruan tinggi Indonesia. Termasuk dalam hal ini adalah meningkatkan kemampuan generik serta *soft skill* (komunikasi, etika, *problem solving*, *critical thinking*, *team work*, dll).

### 3.2. Civil Society

Globalisasi juga mendorong berkembangnya demokratisasi dan pembentukan masyarakat madani (*civil society*) yang semakin terbuka. Di Indonesia, hal tersebut ditandai dengan perubahan sistem pemerintahan yang sentralistik menuju sistem pemerintahan yang demokratis dan desentralistik. Sebagaimana halnya dengan setiap perubahan, transformasi masyarakat Indonesia menuju masyarakat madani yang demokratis dapat menimbulkan masalah yang mengarah pada disintegrasi dan ketidakpercayaan masyarakat pada sistem yang berjalan. Supremasi hukum yang sedang dibangun belum juga berhasil menata masyarakat madani yang dicita-citakan. Dalam situasi yang demikian, masyarakat pada umumnya menggantungkan harapan pada perguruan tinggi untuk memberikan panduan bagi perjalanan bangsa selanjutnya. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus mampu memberikan contoh atau inspirasi bagi pembentukan dan pengembangan masyarakat madani tersebut.

Demokratisasi yang semakin berkembang di Indonesia memberikan peluang perguruan tinggi untuk lebih berperan dalam mempercepat terbentuknya masyarakat madani. Namun demikian, perguruan tinggi tidak bisa bekerja sendiri, sehingga kemitraan dengan berbagai pihak dalam pengembangan SDM, penelitian yang kontekstual, dan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan masyarakat harus dikembangkan.

18

### 3.3. Entrepreneurial Spirit

Dalam perekonomian berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*), kompetensi lulusan dalam suatu bidang ilmu saja tidak lagi mencukupi untuk memasuki lapangan kerja yang semakin kompetitif. Lulusan harus pula memiliki kemampuan untuk belajar sepanjang hayat, kemampuan untuk menganalisis dan mensintesis, kemampuan untuk memanfaatkan peluang dengan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (*entrepreneurial spirit*).

*Entrepreneurial spirit* tidak bisa diajarkan dengan metode pendidikan konvensional, sehingga diperlukan perubahan bukan saja pada proses pembelajaran tetapi juga pengembangan budaya *entrepreneurial* di perguruan tinggi.

## 4. Strategi Pencapaian

### 4.1. Keragaman Misi

Perguruan tinggi perlu menentukan arah dan sasaran pengembangannya sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan bersama penyelenggara pendidikan tinggi (pemerintah atau yayasan). Pengembangan suatu perguruan tinggi dapat menekankan keunggulan pendidikan (*teaching university*), penelitian (*research university*) atau keduanya.

Langkah signifikan yang diperlukan untuk menetapkan visi dan misi serta arah pengembangannya, adalah dengan cara meningkatkan kemampuan mengidentifikasi potensi khas dan unggul yang dimiliki masing-masing perguruan tinggi. Selanjutnya, kekhasan dan keunggulan tersebut dirumuskan dan dikembangkan dalam sasaran-sasaran yang realistis dan berkelanjutan.

Dalam kerangka ini masing-masing perguruan tinggi diharapkan dapat memilih dan menetapkan misi dan visi sebagai panduan pengembangan. Setiap perguruan tinggi diharapkan pula dapat memilih misinya secara kontekstual dengan ide-ide pengembangan yang mengandung kekhasan lokal, dengan tetap mengedepankan aspek relevansi terhadap kebutuhan pembangunan nasional.

Keragaman misi juga mengandung pengertian kekhususan pada jenis-jenis pendidikan akademik, profesi dan vokasi. Pengembangan pendidikan akademik, profesi dan vokasi mempunyai sasaran kompetensi yang berbeda, sehingga pengelola pendidikan tinggi harus dapat menghindari terjadinya kerancuan misi dan proses pembelajaran antara ketiga jenis pendidikan tersebut. Diharapkan pendidikan

19



vokasi terutama diselenggarakan dalam politeknik sedangkan pendidikan akademik dalam universitas.

Dalam pengembangan masyarakat berpengetahuan (*knowledge based society*), kreativitas dan daya cipta merupakan unsur yang sangat penting. Oleh karena itu, diperlukan perluasan peran pendidikan tinggi seni agar dapat menjadi sumber inspirasi bagi pengembangan daya cipta dan kreativitas bangsa.

#### 4.2 Kerjasama dan Kemitraan

Perguruan tinggi perlu secara proaktif melakukan *benchmarking* dan menjalin kerjasama saling menguntungkan dengan pihak lain termasuk juga dengan perguruan tinggi lain. Kerjasama dimaksud dapat meliputi bidang akademik maupun non-akademik yang diarahkan pada penggalan potensi bersama atau peningkatan efisiensi. Menyadari bahwa masing-masing perguruan tinggi memiliki kekuatan sumber daya yang berbeda, maka kerjasama dapat diarahkan untuk pengembangan program bersama yang unggul berdasarkan pada kekuatan sumber daya masing-masing. Pendekatan yang sama dapat dilakukan dalam mengembangkan kemitraan antara perguruan tinggi dengan lembaga pemerintah, industri dan dunia usaha.

Bentuk lain dari kerjasama antar perguruan tinggi dapat dilakukan dalam konteks pembinaan oleh pihak yang lebih mapan terhadap pihak yang memerlukannya. Kerjasama semacam ini hendaknya dirancang sedemikian rupa agar membuahkkan kemitraan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Strategi pengembangan kerjasama akademik dapat dilakukan melalui berbagai bentuk program, antara lain :

- a. program kembar;
- b. program pemindahan dan perolehan kredit;
- c. pertukaran dosen dan/atau mahasiswa;
- d. pemanfaatan bersama berbagai sumberdaya dan fasilitas;
- e. penerbitan bersama karya ilmiah;
- f. penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- g. penyelenggaraan seminar bersama, dan lain-lain.

Bentuk lain kerjasama antar perguruan tinggi adalah dengan melakukan penggabungan (*merger*) untuk mencapai optimalisasi pengelolaan organisasi dan efisiensi pemanfaatan sumber daya. Melalui penggabungan ini diharapkan akan terjadi peningkatan efisiensi melalui pencapaian skala ekonomis penyelenggaraan program yang dijalankan.

Penggabungan akan lebih mudah dilaksanakan apabila didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Kesamaan visi dan misi institusi;
- b. Program dan kebutuhan yang saling melengkapi;
- c. Sinergi potensi untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja

Untuk keperluan itu, perguruan tinggi hendaknya mengembangkan sistem informasi dan komunikasi tentang berbagai peluang kerjasama, termasuk promosi keberagaman kultural, sehingga dapat digunakan sebagai strategi kerjasama antar perguruan tinggi.

Sedangkan strategi untuk mengembangkan kerjasama non-akademik sebagaimana dimaksud di atas antara lain dengan menjalankan:

- a. kontrak manajemen;
- b. pendayagunaan aset;
- c. usaha penggalangan dana;
- d. jasa dan royalti HaKI/paten.

#### 4.3 Peningkatan Akses

Di samping peningkatan kualitas, daya saing bangsa memerlukan juga peningkatan jumlah SDM yang trampil dan terdidik. Untuk itu, peran perguruan tinggi perlu memberikan akses seluas-luasnya bagi masyarakat untuk mengikuti pendidikan tinggi. Di samping itu pemerintah perlu mengupayakan mekanisme dan sistem bantuan finansial bagi masyarakat yang kurang mampu namun memiliki kemampuan akademik yang tinggi.

Dalam rangka meningkatkan akses bagi masyarakat, perguruan tinggi diharapkan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran; termasuk dalam mengembangkan model pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) atau pendidikan sepanjang hayat (*long life learning*). Model-model pendidikan di atas dapat dikembangkan oleh perguruan tinggi bersama pihak-pihak yang berkepentingan, terutama dunia usaha, asosiasi profesi, serta pemerintah. Secara selektif, perguruan tinggi yang telah mempunyai pengalaman dan kemampuan yang memadai dapat mengembangkan model-model pendidikan jarak jauh (*distance learning*), baik berupa kursus singkat (*short course*), atau kurikulum sistem modul (*modular curriculum*) atau sistem lainnya. Dalam kaitan dengan globalisasi dan kualitas hasil kegiatan ini, maka pada saatnya semua bentuk pendidikan berkelanjutan ini harus menuju pada sertifikasi mutu secara internasional.





Universitas Terbuka (UT) yang memiliki kapasitas daya tampung mahasiswa yang sangat besar perlu ditingkatkan kualitas dan akuntabilitasnya. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi akan merupakan sarana pendukung yang memungkinkan peningkatan jangkauan maupun kualitas pembelajaran.

Sinergi dan kemitraan yang erat dan saling menguntungkan dengan perguruan tinggi konvensional, perlu dikembangkan. Pada masa yang akan datang UT diharapkan dapat menjadi bagian dari upaya peningkatan akses yang berkualitas.

#### 4.4 Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran

Dalam rangka peningkatan kualitas proses pembelajaran, perguruan tinggi perlu secara kreatif mengembangkan konsep-konsep pendidikan baru yang lebih komprehensif sekaligus kompetitif. Hal ini dapat dilakukan dengan pembaharuan metode pembelajaran yang lebih fleksibel, dengan menempatkan mahasiswa sebagai subyek (*student-centered learning*), dibandingkan sebagai obyek pendidikan. Konsep pendidikan juga perlu didesain untuk menumbuhkan semangat kewirausahaan dan peningkatan *soft skills* serta *success skills*, sehingga lulusan perguruan tinggi akan mempunyai karakter percaya diri yang tinggi, memiliki kearifan terhadap nilai-nilai sosial dan kultural bangsa, kemandirian serta jiwa kepemimpinan yang kuat.

Perguruan tinggi harus mampu mengembangkan kurikulum yang holistik, sehingga proses pendidikan tinggi tidak hanya menekankan pengembangan potensi dan kecerdasan intelektual (IQ), tetapi juga kecerdasan emosional (EQ) dan spiritual (SQ) secara harmonis. Kurikulum holistik yang dimaksud harus dirancang dengan pendekatan yang kontekstual sehingga mampu memunculkan *niche* tanpa mengurangi sasaran keilmuan atau keterampilan pokok pada bidang keilmuan masing-masing.

Mengingat adanya disparitas kualitas calon mahasiswa, ketidakberimbangan akses terhadap sumber-sumber informasi dan teknologi, serta tidak meratanya akses kerjasama pada perguruan tinggi unggulan, maka diseminasi kemampuan suatu perguruan tinggi kepada perguruan tinggi lain harus diupayakan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan kerjasama pendidikan, pembentukan jejaring keilmuan (*networking*) atau penyelenggaraan *distance learning* yang berkualitas dan terencana.

Secara keseluruhan, perguruan tinggi perlu selalu berusaha meningkatkan mutu atmosfer akademik yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi serta terjadinya *team building* dan *team spirit*. Hal ini bisa dilakukan dengan

memanfaatkan kampus secara keseluruhan sebagai wahana pembelajaran dan pendidikan.

#### 4.5. Penelitian dan Layanan Masyarakat

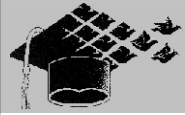
Daya saing bangsa seyogyanya ditumbuhkan melalui pengembangan penelitian dan layanan masyarakat sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan. Namun demikian, ketertinggalan Indonesia dalam hal penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni telah menyebabkan proses penciptaan nilai tambah atas aset dan kekayaan bangsa baik berupa sumber daya alam, kekayaan budaya, kemampuan inovatif dan kreativitas manusianya tidak berjalan dengan optimal. Dalam lingkup nasional, kerjasama dan keterkaitan dunia usaha dengan kegiatan penelitian masih belum terbentuk dengan jelas dan sistematis. Hal ini menyebabkan keunggulan yang dimiliki suatu universitas, baik yang disebabkan oleh faktor lingkungan lokal geografisnya maupun faktor kapasitas internalnya, tidak dapat dimanfaatkan untuk kepentingan peningkatan daya saing bangsa.

Di sisi lain kelemahan dalam meningkatkan potensi dan kualitas penelitian terletak pada keterbatasan dana penelitian yang dapat diakses oleh para peneliti. Kurangnya keikutsertaan dunia usaha, dana penelitian serta ketidakmampuan mengidentifikasi dan mengembangkan keunggulan lokal menyebabkan kualitas penelitian belum dapat secara nyata memberikan kontribusi pada peningkatan daya saing bangsa.

Perubahan pendekatan atau pandangan dunia usaha terhadap kapasitas penelitian, perubahan sumber dan mekanisme pendanaan penelitian serta peningkatan mutu para peneliti, menjadi faktor-faktor krusial dalam pengembangan kegiatan penelitian untuk pertumbuhan ekonomi. Usaha mengembangkan sistem *competitive funding* untuk pendanaan penelitian perlu diaplikasikan. Di sisi lain, kualitas dan relevansi penelitian terhadap permasalahan nyata dan permasalahan strategis perlu terus ditingkatkan dengan penekanan pada penelitian yang berorientasi kemanfaatan bagi masyarakat luas.

Pengembangan pendidikan tinggi hendaknya berjalan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang relevan terhadap kebutuhan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal tersebut dapat ditempuh antara lain melalui penelitian yang dapat :

- berkontribusi pada penciptaan pengetahuan;
- mengurangi ketergantungan pada tenaga ahli dari luar;
- mengembangkan kapasitas mengolah dan mengelola kekayaan sumberdaya alam secara lestari;



- mengembangkan teknologi yang dibutuhkan oleh industri lokal dan nasional;
- mengembangkan substitusi import dan meningkatkan nilai tambah produk ekspor;
- meningkatkan kesehatan dan kehidupan sosial masyarakat;

Selain itu, kegiatan penelitian di perguruan tinggi juga mempunyai implikasi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan terutama dalam pengkayaan materi ajar, kepercayaan diri staf dalam pengalihan ilmu pengetahuan kepada para peserta didik serta merupakan usaha untuk mempersiapkan peneliti-peneliti baru pada masa yang akan datang. Dari sisi ini perguruan tinggi mempunyai peran sentral dalam menempatkan penelitian sebagai salah satu aspek penting peningkatan daya saing bangsa, melalui keunggulan atau kekhasan geografis tropika, misalnya untuk penelitian dalam bidang kedokteran tropika, pertanian tropika, kehutanan tropika, serta kekayaan bernilai yang lainnya (*inherited assest*).

Jika jumlah peneliti dengan kualifikasi S-3 dianggap sebagai salah satu unsur yang menentukan kapasitas penelitian perguruan tinggi di Indonesia, maka Tabel-6 dibawah ini dapat memberikan gambaran bahwa kapasitas sumber daya manusia untuk menggerakkan penelitian di perguruan tinggi sudah cukup tinggi. Permasalahan mungkin terletak pada kreativitas para peneliti, dukungan pendanaan yang tersedia serta interaksi antara dunia usaha dengan perguruan tinggi yang masih belum memadai.

Dengan terbatasnya anggaran pemerintah, maka pendanaan penelitian yang memadai masih harus bersaing dengan sektor-sektor lain yang lebih mendesak. Namun demikian, tanpa pendanaan yang cukup, sangat sulit bagi perguruan tinggi untuk dapat menghasilkan karya penelitian yang unggul. Untuk mengatasi hal tersebut peran kalangan industri dan swasta sangat diperlukan. Pemerintah perlu mengembangkan sistem insentif yang dapat mendorong dunia industri dan swasta untuk turut membiayai penelitian di perguruan tinggi yang hasilnya akan bermanfaat bagi dunia industri itu sendiri.

Pengembangan model *public-private partnership*, misalnya, diharapkan dapat dimanfaatkan oleh perguruan tinggi untuk menggali sumber-sumber dana penelitian, baik di tingkat lokal, nasional atau internasional. Hal ini telah mendapat dukungan yang nyata dari Pemerintah, khususnya dengan diterbitkannya Undang-Undang No 18 tahun 2002. Dalam hal ini, desentralisasi juga mendorong terciptanya hubungan yang semakin erat antara perguruan tinggi dengan pemerintah daerah. Oleh karena itu

peran pro-aktif perguruan tinggi dalam mendorong pertumbuhan dan mengembangkan keunggulan daerah sangatlah penting. Dengan hubungan yang erat, relevansi keberadaan perguruan tinggi bagi daerah akan semakin kuat, sementara sumberdaya daerah akan semakin termanfaatkan.

Tabel-6. Jumlah dosen dengan kualifikasi S-3 pada beberapa universitas (2002)

No	Institusi	Jumlah S-3	Presentase terhadap jumlah total dosen
1	Institut Teknologi Bandung	553	46%
2	Institut Pertanian Bogor	560	43%
3	Universitas Gajahmada	562	24%
4	Universitas Indonesia	479	20%
5	Universitas Hasanudin	280	17%
6	Universitas Andalas	115	9%
7	Universitas Mulawarman	47	9%
8	Universitas Brawijaya	163	8%

#### 4.6 Akreditasi dan Sertifikasi

Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan yang semakin otonom, akuntabilitas, penjaminan mutu dan strategi pencapaian sasaran pendidikan berada di tangan perguruan tinggi. Oleh karena itu, untuk melindungi kepentingan masyarakat serta sebagai konsekuensi dari akuntabilitas publik, maka akreditasi dan sertifikasi merupakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi. Secara umum, pengertian dan perbedaan akreditasi dan sertifikasi ditunjukkan pada Tabel-7.

Agar proses akreditasi dan sertifikasi tersebut transparan, dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan, maka kedua hal tersebut harus dilakukan oleh lembaga independen yang bebas kepentingan. Walaupun pada saat ini Badan Akreditasi Nasional (BAN) yang ada masih belum sepenuhnya independen dari pemerintah, akan tetapi usaha-usaha kearah itu telah mulai dirintis dan didukung dengan perangkat perundang-undangan yang sesuai. Hingga saat ini peringkat akreditasi yang digunakan sebagai satu-satunya indikator mutu perguruan tinggi belum menunjukkan reliabilitasnya dan belum memberikan korelasi yang tinggi terhadap tingkat kualitas proses dan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang nyata pada masing-masing program studi.



Tabel-7. Pengertian dan perbedaan akreditasi dan sertifikasi

Akreditasi	Sertifikasi
Merupakan suatu penilaian terhadap institusi penyelenggara proses pendidikan seperti misalnya program studi, fakultas atau perguruan tinggi.	Sertifikasi diberikan secara individual kepada seseorang sebagai pengakuan atas keahlian atau keterampilannya dalam satu keahlian tertentu
Diberikan oleh suatu badan akreditasi independen yang pada umumnya diakui secara nasional atau internasional oleh para pengelola pendidikan (perguruan tinggi)	Diberikan oleh asosiasi profesi atau suatu <i>board of certification</i> yang diakui oleh pengguna ( <i>user</i> ) secara nasional maupun internasional
Merupakan suatu pernyataan tentang kondisi kemampuan suatu institusi pendidikan untuk melaksanakan proses pendidikan	Bersifat sebagai lisensi untuk melakukan suatu pekerjaan pada bidang dan strata kerja yang spesifik
Mempunyai masa berlaku tertentu sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan. Setiap saat diperbaharui maka penilaian dilakukan berulang tanpa mempertimbangkan akreditasi sebelumnya	Mempunyai jenjang dari tingkat <i>basic</i> sampai <i>advance</i> dengan masa berlaku seumur hidup walaupun perlu pendaftaran pada setiap kurun waktu tertentu sesuai sistem yang diberlakukan

26

Sertifikasi sebagai salah satu bentuk jaminan mutu kompetensi seseorang semestinya menjadi tanggung jawab organisasi profesi. Oleh karena itu peran organisasi profesi dan kerjasama yang erat antara organisasi profesi dengan penyelenggara pendidikan tinggi menjadi satu keniscayaan yang harus dikembangkan dimasa yang akan datang. Sesuai dengan misi utamanya, maka sistem sertifikasi yang dikembangkan oleh asosiasi profesi harus memperoleh pengakuan pengguna (*user*) seperti industri atau dunia usaha lainnya, baik ditingkat nasional maupun internasional. Hal ini menunjukkan bahwa sertifikasi merupakan kebutuhan bersama antara pihak asosiasi profesi sebagai penyandang legitimasi pemberian sertifikat, industri sebagai pengguna dan pihak yang memberikan pengakuan terhadap sertifikat tersebut, serta perguruan tinggi sebagai pengemban mutu keahlian yang dicakup oleh sistem sertifikasi tersebut.

Pasar kerja yang semakin terbuka, telah menciptakan kecenderungan dibutuhkannya sertifikasi profesi yang bertaraf internasional. Hal ini sekaligus menjadi tantangan baru bagi persaingan pasar kerja di dalam negeri. Disisi lain kompetensi akademik tidak cukup membekali lulusan perguruan tinggi untuk bersaing di dalam pasar kerja di era globalisasi dan perdagangan bebas. Oleh karena itu, inisiatif perguruan tinggi sebagai salah satu dari tiga pihak yang berkepentingan,

sangat diperlukan untuk membangun sistem sertifikasi nasional dengan pengakuan internasional bagi berbagai macam keahlian atau profesi. Dalam hal ini, untuk beberapa sistem sertifikasi yang telah mapan ditingkat nasional, seperti ahli sipil, arsitek, desainer, dokter, apoteker, pengacara, akuntan dan lain-lain perlu dikembangkan menuju pengakuan di tingkat internasional.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi, sistem sertifikasi tersebut perlu dipertimbangkan dalam pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran. Perbedaan jenjang dan jenis pendidikan, misalnya antara pendidikan S1 dan D3 dikembangkan sedemikian rupa untuk mencapai sasaran pendidikan sesuai dengan tanggung jawab profesinya masing-masing.

#### 4.7 Pendidikan dan Pelatihan Guru (*Teacher's Training*)

Pendidikan tinggi tak bisa dilepaskan dari pendidikan jenjang di bawahnya. Salah satu fungsi dan peran pendidikan tinggi adalah melatih dan menyiapkan guru bagi pendidikan di jenjang pendidikan dasar maupun menengah. Pembekalan kemampuan pedagogik guru yang sangat penting bagi pendidikan dasar dan menengah telah dilakukan dengan cukup baik melalui program studi kependidikan. Dengan semakin meningkatnya tuntutan akan kemampuan kompetensi maka kebutuhan akan kemampuan kompetensi guru terhadap bidang ilmu yang diampunya menjadi sangat penting. Untuk memenuhi kebutuhan akan kemampuan kompetensi tersebut, lulusan sarjana S1 ataupun S2 dalam bidang ilmu yang relevan perlu diberdayakan untuk menjadi guru di sekolah menengah melalui pelatihan dan pembekalan yang memadai dalam aspek kependidikan. Sementara lulusan S1 bidang kependidikan perlu terus ditingkatkan kemampuannya agar mampu meningkatkan kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah.

Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat memerlukan fondasi pendidikan dan pembelajaran ilmu dasar yang kuat bagi peserta didik. Paradigma pembekalan kompetensi ilmu dan ketrampilan tak lagi cukup, karena lapangan kerja terus berubah dengan ilmu pengetahuan dan teknologi baru. Metode pembelajaran yang selama ini dipraktekkan di hampir semua jenjang pendidikan di Indonesia masih didasarkan pada metode konvensional yang terpusat pada pengajaran satu arah, pada transfer pengetahuan. Bagi pendidikan tinggi, hal tersebut tak lagi memadai untuk membekali lulusan dengan kemampuan untuk terus belajar sepanjang hayat dan memanfaatkan khasanah pengetahuan dunia. Hal ini telah dibahas dalam *World Conference on Higher Education* yang diselenggarakan oleh *Unesco* pada bulan Oktober tahun 1998 di *Paris*, bahwa penyelenggaraan pendidikan (tinggi) harus

27





menyentuh empat pilar, yaitu *learning to know* (ranah kognitif), *learning to be* (ranah afektif), *learning to do* (ranah psikomotorik), dan *learning to live together* (ranah kooperatif). Pendidikan yang berarti pengajaran disertai internalisasi saintifik ilmu pengetahuan serta keterkaitannya dengan nilai-nilai kemanusiaan yang akan melandasi penerapan ilmu pengetahuan tersebut, seyogyanya menjadi alternatif baru dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi. Tak hanya di perguruan tinggi, kemampuan daya nalar yang analitis dan kritis perlu dikembangkan sejak usia dini. Hal tersebut tentunya membutuhkan pendekatan baru dalam pembekalan pendidikan para guru sekolah dasar dan menengah.

#### 4.8 Pendidikan Tinggi Seni

Dalam tatanan sosial masyarakat Indonesia, pendidikan tinggi seni memiliki fungsi dan peran yang signifikan. Hal ini terutama mengingat potensi seni dan budaya Indonesia yang sangat kaya dan beragam. Penggalan nilai-nilai seni dan budaya daerah harus menjadi fokus kajian perguruan tinggi ini secara mendalam, menyeluruh, dan berkelanjutan. Dengan demikian, mahasiswa pendidikan tinggi seni harus senantiasa diarahkan untuk menjadi sarjana (baik sebagai seniman maupun pakar) yang memiliki kesadaran penuh terhadap nilai-nilai seni dan budaya sendiri. Dengan cara ini karakteristik kesenian Indonesia yang khas akan muncul sebagai sebuah jati diri bangsa yang mampu berkompetisi dalam percaturan kesenian dunia. Untuk mencapai sasaran ini perlu mekanisme yang sistematis dan terencana.

Harus diakui bahwa atmosfer kesadaran untuk menumbuhkan nilai-nilai kesenian dan kebudayaan lokal tersebut saat ini belum tercipta secara optimal. Umumnya perguruan tinggi seni lebih berorientasi pada modernitas dan kontemporerisme. Hal ini bukan berarti tidak penting, akan tetapi, jika posisi kekayaan seni sendiri tergeser maka kekayaan seni yang telah dimiliki akan menjadi sesuatu yang asing, *the other*, bahkan mati. Seniman tradisional yang masih menempati posisi marginal dalam konstelasi kesenian, baik nasional maupun global perlu mendapat perhatian. Perguruan tinggi seni seyogyanya mengangkat "derajat dan nilai jual" kesenian tersebut.

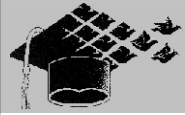
Pada tataran filosofis, pendidikan tinggi seni juga harus terus mensosialisasikan dan mentransformasikan nilai-nilai seni ke dalam masyarakat luas. Seniman dan sarjana seni senantiasa harus berada di barisan depan dalam usaha mensosialisasikan hal itu. Inti dari kesenian, yakni keindahan, kehalusan rasa, dan kebenaran harus

ditularkan dan terjiwai oleh khalayak. Dengan demikian, rasionalitas kerja otak yang sering mengabaikan nilai-nilai sosial dan kemanusiaan akan bisa diimbangi. Seni bisa menjadi penyejuk bagi kepesatan kemajuan sains dan teknologi yang tidak jarang mengabaikan kehalusan rasa dan nilai-nilai kemanusiaan. Seni menjadi filter bagi peradaban.

Pendidikan seni juga memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam proses yang berkaitan dengan upaya untuk mengembangkan individu seperti misalnya pengembangan pandangan, sikap dan keterampilan hidup. Pengembangan potensi diri ini tidak bisa dilaksanakan secara parsial tetapi harus dilakukan secara bersama-sama dalam posisi saling melengkapi. Dengan demikian, pendidikan menjadi sebuah pembudayaan dan pemberdayaan diri, sistem yang mampu menciptakan sosok individu yang bisa berperan positif di tengah masyarakat dan budayanya.

Berkaitan dengan itu, sistem pendidikan yang baik harus selalu memberikan ruang-ruang kebebasan bagi peserta didik. Perguruan tinggi harus diciptakan sebagai wilayah tempat individu melakukan penjelajahan imajinasi dalam rangka membuka dan memperluas ruang kreativitas. Dengan cara ini diharapkan potensi diri atau kepribadian individu akan terpicu dan terpacu untuk terus berkembang. Oleh karena itu, perlu disusun sebuah strategi dan mekanisme yang dapat menghidupkan atmosfer kampus. Pada tataran inilah kesenian dan pendidikan seni mengambil posisi yang penting. Pendidikan tinggi seni mestinya tidak hanya diperuntukkan bagi mahasiswa seni, tetapi, secara proporsional, ia juga harus bisa diserap oleh mahasiswa dari disiplin ilmu yang lain.

Kesenian dalam konteks di atas dapat diartikan sebagai sebuah perangkat yang memungkinkan seseorang bisa menemukan kebebasan kreatif. Ruang pengembangan imajinasi yang disediakan oleh disiplin ilmu seni membuka peluang bagi setiap individu untuk menemukan citra dan potensi dirinya. Jika ditarik ke wilayah yang lebih luas, sosok individu yang keluar dari kampus merupakan anggota masyarakat dan bangsa, sehingga pembentukan pribadi yang kreatif, inovatif, dan menjunjung tinggi nurani menjadi identik dengan pembentukan karakter bangsa secara keseluruhan. Perguruan tinggi, dengan sentuhan substansif kesenian, akan menjadi sebuah lembaga yang tidak hanya menciptakan manusia pintar, tetapi juga membentuk pribadi yang berbudaya.



#### 4.9. Internasionalisasi Program Akademik

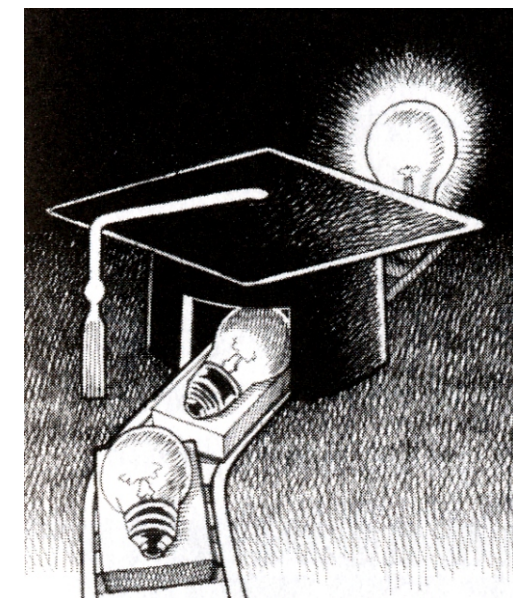
Internasionalisasi sebagai dampak dari globalisasi perlu diantisipasi oleh pemerintah dan perguruan tinggi secara tepat dan cepat, dalam memahami perbedaan ukuran, standar dan acuan kinerja pendidikan tinggi. Berbagai alternatif yang bisa dilakukan antara lain mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi asing, mengusahakan pengakuan internasional melalui akreditasi dan sertifikasi, serta mengadopsi standar internasional dalam pembelajaran tanpa meninggalkan kepentingan nasional.

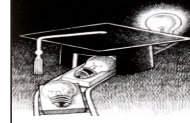
Beroperasinya perguruan tinggi asing di Indonesia merupakan tantangan yang nyata bagi pendidikan tinggi Indonesia. Keadaan ini menuntut peningkatan kualitas, reputasi serta kredibilitas perguruan tinggi nasional di mata masyarakat nasional maupun internasional. Oleh karena itu, perguruan tinggi Indonesia diharapkan mampu menerapkan model pengelolaan pendidikan untuk dapat menciptakan daya tarik bagi calon mahasiswa, domestik dan luar negeri, serta menghasilkan lulusan dengan standar kualitas internasional. Perkembangan teknologi informasi membuka cakrawala baru pengembangan model pembelajaran yang memungkinkan perguruan tinggi dapat menjangkau berbagai penjuru dunia melalui pendidikan jarak jauh.

Bentuk antisipasi lain terhadap beroperasinya perguruan tinggi asing, perguruan tinggi Indonesia perlu mengembangkan program kembaran (*twinning program*). Akan tetapi untuk mewaspadaikan beroperasinya perguruan tinggi asing yang kurang berkualitas maka perguruan tinggi Indonesia harus dapat mengevaluasi kualitas mitra program kembarannya.

Persaingan antar perguruan tinggi di tingkat nasional maupun internasional juga merupakan tantangan yang harus dihadapi pendidikan tinggi Indonesia. Di sisi lain, kerjasama antar institusi merupakan peluang yang harus dikembangkan. Meskipun masing-masing perguruan tinggi dapat mengembangkan keunggulan (*niche*) atau karakter spesifiknya, melalui kerjasama saling-menguntungkan kekuatan masing-masing dapat disinergikan sedangkan kelemahan masing-masing dapat diatasi. Interaksi dan komunikasi antar institusi dalam persaingan yang sehat, dan kerjasama yang saling memberi manfaat, merupakan strategi yang harus terus dikembangkan dalam menghadapi tantangan globalisasi dan internasionalisasi.

## BAB II Desentralisasi dan Otonomi





## BAB II Desentralisasi dan Otonomi

### 1. Aspek Utama

#### 1.1. Status Hukum

Di dalam Penjelasan atas UU.No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU.Sisdiknas), Bab I Umum, dinyatakan bahwa Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut diterapkannya prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hubungannya dengan pendidikan, prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan. Selain itu, ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat dan memunculkan tuntutan baru dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam sistem pendidikan. Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, diantaranya adalah pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan **otonomi perguruan tinggi**.

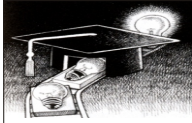
Selanjutnya, di dalam Pasal 51 Ayat (2) pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan. Sedangkan yang dimaksud dengan otonomi perguruan tinggi menurut penjelasan UU Sisdiknas adalah kemandirian perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya.

Berdasarkan UU Sisdiknas tersebut, desentralisasi dan otonomi pengelolaan perguruan tinggi sebagaimana dikemukakan di dalam *HELTS 2003 2010* telah memiliki pijakan hukum yang kuat.

#### 1.2. Tanggungjawab Sosial

Peran perguruan tinggi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa harus tetap menjadi bagian penting dari tanggungjawab sosialnya. Meskipun masyarakat didorong untuk berpartisipasi dalam pendanaan perguruan tinggi sesuai dengan kemampuan, perguruan tinggi harus tetap memperhatikan dan membuka peluang bagi masyarakat yang kurang mampu untuk memperoleh pendidikan tinggi.

Meskipun kebijakan desentralisasi dan otonomi telah ditetapkan, perguruan tinggi dalam mengembangkan program dan menentukan kebijakan pendidikan, penelitian



maupun pelayanan kepada masyarakat, tetap wajib mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu pula, perguruan tinggi tidak dapat melepaskan tanggungjawabnya terhadap perkembangan masyarakat pada umumnya, dan masyarakat dimana perguruan tinggi tersebut tumbuh dan berkembang pada khususnya

Wujud tanggungjawab sosial lainnya dari perguruan tinggi adalah membantu menemukan, mengembangkan keunggulan yang terkandung di dalam keunikan atau kekhasan masyarakat dan lingkungan, memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi serta mengembangkan potensi masyarakat.

### 1.3. Hubungan Perguruan Tinggi dengan Badan Hukum Penyelenggara

Diterapkannya kebijakan desentralisasi dan otonomi perguruan tinggi menyebabkan terjadinya perubahan tata hubungan antara perguruan tinggi dengan badan hukum penyelenggara. Yang dimaksudkan sebagai badan hukum penyelenggara perguruan tinggi adalah Pemerintah (Departemen Pendidikan Nasional) untuk perguruan tinggi negeri (PTN), dan Badan Penyelenggara/Yayasan untuk perguruan tinggi swasta (PTS).

Semula tata hubungan tersebut bersifat hirarkhis, sehingga pihak penyelenggara bertindak sebagai penentu kebijakan (*policy maker*) dan pembuat peraturan (*regulator*). Namun dengan terbitnya kebijakan desentralisasi dan otonomi menyebabkan perubahan tata hubungan tersebut dari semula bersifat hirarkhis ke arah kooperatif (*shared governance*). Di dalam tata hubungan ini, penyelenggara bertindak sebagai pihak yang memberdayakan (*empowering*), mendorong (*enabling*) dan memfasilitasi (*facilitating*) perguruan tinggi.

### 1.4. Pendelegasian Kewenangan

Terbentuknya tata hubungan baru sebagaimana dikemukakan di atas, membuka peluang terjadinya pendelegasian wewenang dari pihak Pemerintah atau Badan Penyelenggara/Yayasan kepada perguruan tinggi dalam sebagian besar bidang, yang sebelumnya merupakan wewenang penyelenggara, yang akan diatur lebih lanjut dalam Anggaran Dasar masing-masing perguruan tinggi. Bidang-bidang termaksud antara lain bidang akademik dan kemahasiswaan, organisasi dan keuangan, personalia, inventarisasi fasilitas pendidikan, penelitian, pelayanan kepada masyarakat, kerjasama antar perguruan tinggi dan dengan instansi lain baik di dalam maupun di luar negeri.

Kewenangan yang tetap dikelola Pemerintah dalam era otonomi perguruan tinggi adalah dalam hal menetapkan dan mengawasi pemenuhan Standar Nasional Pendidikan, sesuai isi Pasal 35 UU Sisdiknas. Seluruh perguruan tinggi di Indonesia diwajibkan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan tanpa kecuali.

### 1.5. Peran Pemerintah Daerah dan Sektor Produktif

Berdasarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota memiliki kemandirian dalam pengelolaan daerahnya masing-masing. Kebijakan tersebut dikenal sebagai otonomi daerah. Termasuk ke dalamnya adalah pengelolaan pendidikan dasar dan menengah (UU Sisdiknas Pasal 50 Ayat 5). Penegasan selanjutnya dalam Pasal 50 Ayat (6) UU.Sisdiknas, yang menyatakan bahwa perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. Dengan demikian, pengelolaan pendidikan tinggi tidak diserahkan kepada Pemerintah Daerah, akan tetapi kepada perguruan tinggi itu sendiri.

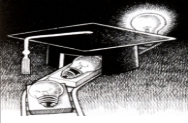
Pada hakekatnya, berbekal otonomi daerah, masing-masing Pemerintah Daerah mempunyai keleluasaan dalam menentukan jenis dan tingkat peran yang akan dijalankannya bagi pengembangan perguruan tinggi di daerahnya. Pemda berhak mengarahkan, membimbing, membantu dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Pasal 10 UU. Sisdiknas) disamping berkontribusi aktif dalam hal pendanaan perguruan tinggi (Pasal 55 Ayat 3 UU Sisdiknas). Oleh karena itu terbuka peluang bagi perguruan tinggi untuk memperoleh bantuan dari Pemerintah Daerah, baik berupa fasilitas, material, maupun akses kerjasama ke sektor produktif, akses ke pengelolaan sumber daya alam dan pengembangan sumber daya manusia di kawasan tersebut.

## 2. Kondisi Saat Ini

### 2.1. Tanggungjawab Sosial

Hubungan hirarkhis antara Pemerintah sebagai pengambil keputusan akhir dan pembuat peraturan dengan perguruan tinggi negeri sebagai pelaksana, sangat dominan sehingga sentralisasi dan keseragaman nyaris terjadi di semua bidang, baik bidang akademik (kurikulum nasional dan sistem pembelajaran) dan kemahasiswaan (struktur organisasi mahasiswa), organisasi (nama dan jenis kelembagaan) dan keuangan (pola pengelolaan dana pendidikan), penelitian dan pelayanan kepada masyarakat, bahkan di bidang kerjasama.





Model pengelolaan keuangan dan sumberdaya di perguruan tinggi negeri berlaku seragam berlandaskan peraturan perundang-undangan yang diberlakukan bagi seluruh unit kerja di pemerintahan. Model tersebut cenderung membentuk kemampuan administratif pertanggungjawaban keuangan di lingkungan perguruan tinggi, akan tetapi tidak membentuk pemahaman dalam manajemen keuangan. Jadi secara auditing model semacam itu cukup memadai namun dari sisi informasi sebagai basis kebijakan finansial, sangat tidak mendukung. Demikian pula dengan nilai nominal subsidi pemerintah dalam biaya operasional pendidikan, masih tergolong rendah; baru mencapai 30% dari biaya ideal minimal. Di lain pihak, sumber daya manusia perguruan tinggi negeri adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan etos kerja yang masih perlu ditingkatkan. Kondisi semacam itu menghambat pertumbuhan dan peningkatan kemandirian yang sangat dibutuhkan dalam perbaikan dan pengembangan kinerja perguruan tinggi.

Jika perguruan tinggi merupakan institusi penyelenggara pendidikan, penelitian dan pelayanan kepada masyarakat, mengutamakan nilai-nilai kebenaran, maka pemerintah merupakan institusi penyelenggara pemenuhan kebutuhan masyarakat, mengutamakan nilai-nilai kepatuhan. Nilai-nilai yang disebutkan terakhir, diyakini tidak mampu membangun kondisi atau suasana yang mendorong terciptanya daya kreasi serta inovasi masyarakatnya. Keduanya hanya dapat diciptakan melalui kebebasan berpikir, berbicara dan bertindak di dalam kerangka *academic freedom* perguruan tinggi. Dengan demikian, kondisi tersebut akan terbentuk, tumbuh dan berkembang di lingkungan perguruan tinggi yang memperoleh kewenangan mengelola lembaganya secara mandiri.

## 2.2. Perguruan Tinggi Swasta

Kondisi yang relatif identik ditemukan pula di lingkungan perguruan tinggi swasta, bahkan mungkin lebih buruk karena perguruan tinggi swasta secara hirarkhis wajib mematuhi kebijakan dan regulasi yang berasal dari dua sumber. Dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, persyaratan minimum sarana dan prasarana, pendirian program studi, struktur organisasi, penelitian, pelayanan kepada masyarakat, serta kerjasama wajib mematuhi kebijakan dan regulasi dari Pemerintah melalui Kopertis. Sedangkan dalam bidang *governance*, rekrutmen personel, manajemen keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana harus mematuhi kebijakan dan regulasi dari badan penyelenggara/yayasan. Disamping itu, dalam hal pengelolaan keuangan, pada umumnya menunjukkan adanya deviasi terhadap tujuan perguruan tinggi yang bersifat nirlaba. Hal itu ditunjukkan dengan kenyataan adanya badan penyelenggara yang mengakumulasi sisa hasil usaha, untuk maksud yang tidak sejalan dengan tujuan institusi perguruan tinggi. Konsekuensinya adalah

bahwa pertumbuhan dan pengembangan kreativitas guna menghasilkan inovasi yang membutuhkan dukungan dana sepadan dengan daya upaya yang harus dijalankan, tidak tercapai.

## 2.3. Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara

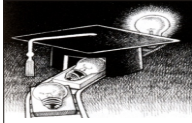
Sampai dengan awal tahun 2004, terdapat 6 (enam) perguruan tinggi negeri yang telah beralih status menjadi perguruan tinggi berbentuk badan hukum milik negara (PTBHMN), yaitu UI, IPB, ITB, UGM, USU dan UPI. Tujuan pengalihan status tersebut adalah untuk memberikan otonomi kepada perguruan tinggi melalui kebijakan desentralisasi. Dengan otonomi, PT-BHMN diharapkan mampu mengelola, memanfaatkan investasi dan potensi yang dimilikinya secara mandiri untuk meningkatkan kinerja dan kualitas daya kreasi dan inovasi yang telah dimilikinya. Namun di dalam banyak hal, kenyataan menunjukkan bahwa otonomi yang diberikan kepada perguruan tinggi BHMN masih terkendala oleh berbagai peraturan perundang-undangan, seperti aspek keuangan, kepegawaian dan kelembagaan. Disamping itu, pemahaman internal institusi terhadap PT-BHMN juga masih sangat beragam.

## 3. Tantangan

### 3.1. Peran Perguruan Tinggi dalam Persatuan Bangsa

Pengalaman berbangsa dan bernegara menunjukkan bahwa sentralisasi dan keseragaman yang selama ini menjadi *credo* dalam mempersatukan bangsa dan negara Indonesia, ternyata justru merupakan *ultima causa* perpecahan dan separatisme yang terjadi di Indonesia. *Credo* dalam berbangsa dan bernegara tersebut, pada implementasinya telah mengabaikan bahkan menafikan keunikan atau kekhasan lokal yang sesungguhnya merupakan keunggulan. Sedangkan di dalam seloka Bhinneka Tunggal Ika tersirat makna bahwa kesatuan harus senantiasa berada di dalam kerangka perbedaan, sebaliknya perbedaan harus senantiasa berada di dalam kerangka kesatuan.

Dalam rangka memelihara dan mengembangkan kesatuan bangsa dan negara Indonesia, perguruan tinggi di Indonesia memiliki peran yang sangat strategis, terutama dalam penemuan dan pemeliharaan keunikan atau kekhasan lokal, dan dalam pengembangannya menjadi suatu keunggulan pada tingkat nasional bahkan juga global. Apabila perguruan tinggi mampu melakukan hal ini, niscaya pemilik keunikan atau kekhasan tersebut akan menikmati manfaat atas keunikan atau kekhasan yang dimilikinya. Dengan demikian, makna Bhinneka Tunggal Ika akan tetap terpelihara dan keutuhan negara, terjaga.



Oleh sebab itu, bagaimana memfungsikan perguruan tinggi sebagai salah satu upaya pemersatu bangsa dan negara melalui otonomi dengan cara menemukan, memelihara, dan mengembangkan keunikan atau kekhasan lokal yang unggul, merupakan tantangan bagi perguruan tinggi di Indonesia.

### 3.2. Sumber Biaya Pendidikan Tinggi

Realitas pada saat ini menunjukkan bahwa Pemerintah baru mampu berkontribusi sebesar 30% terhadap nominal normatif biaya operasional pendidikan tinggi per tahun. Itupun hanya untuk mahasiswa di perguruan tinggi negeri. Suatu jumlah yang jauh di bawah standar pencapaian mutu pendidikan tinggi ideal minimum. Biaya penyelenggaraan pendidikan tinggi bagi seluruh mahasiswa di Indonesia diperkirakan sebesar Rp 63 triliun. Kondisi semacam ini mendesak perguruan tinggi untuk melakukan berbagai cara perolehan dana pendidikan dan umumnya terfokus pada peningkatan beban bagi masyarakat. Oleh karena itu, perguruan tinggi di Indonesia harus memperjuangkan kontribusi pemerintah yang lebih besar dalam mengalokasikan biaya pendidikan baik melalui APBN maupun APBD. Tergantung kepada kapasitas masing-masing perguruan tinggi dalam menggali dana dari masyarakat, nilai kontribusi tersebut dapat bervariasi dari 60-90% terhadap total anggaran pendidikan di perguruan tinggi yang bersangkutan. Kajian dari sensus ekonomi nasional tahun 2001 menunjukkan bahwa akses dari kuintil masyarakat termiskin ke perguruan tinggi hanya 3,3%. Sementara kuintil masyarakat terkaya 30,9%. Hal ini berarti bahwa subsidi biaya pendidikan tinggi selama ini lebih dinikmati oleh masyarakat mampu. Oleh karena itu, di masa datang perlu dikembangkan pola pembiayaan yang lebih adil.

### 3.3. Otonomi Daerah, Potensi Daerah dan Perguruan Tinggi

Otonomi daerah memberi peluang seluas-luasnya bagi setiap Pemerintah Daerah untuk memberdayakan potensi ekonomi daerahnya masing-masing semaksimal mungkin. Pemberdayaan tanpa mengabaikan kepentingan nasional. Dalam kerangka pengimplementasian kebijakan tersebut, perguruan tinggi dapat memosisikan dirinya sebagai inspirator, penemu, pemelihara dan pengembang potensi ekonomi daerah. Bermitra dengan Pemerintah Daerah, perguruan tinggi berpeluang untuk meningkatkan nominal biaya operasional pendidikan, kesejahteraan masyarakat sekaligus nilai kemanfaatan keunikan dan kekhasan lokal yang dimiliki.

Potensi sinergi ini belum sepenuhnya dimanfaatkan dan direspons perguruan tinggi secara sungguh-sungguh.

38

### 3.4. Otonomi Perguruan Tinggi

Dengan adanya otonomi daerah, terdapat kecenderungan pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi tanpa memperhatikan keberadaan perguruan tinggi yang sudah ada. Selain itu tidak tertutup kemungkinan akan adanya kecenderungan pemerintah daerah untuk melakukan intervensi ke dalam manajemen perguruan tinggi di daerahnya.

Kecenderungan tumbuhnya primordialisme dengan adanya perguruan tinggi yang diselenggarakan pemerintah daerah, atau dimanfaatkannya keberadaan perguruan tinggi tersebut bagi pemasukan dana bagi pemerintah daerah, menjadi tantangan lain dalam pengelolaan perguruan tinggi masa datang.

### 3.5. Akuntabilitas ke Pihak Stake-holders

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai pertanggungjawaban. Dalam hal ini mengandung maksud pertanggungjawaban institusional, menyeluruh atas penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi. Di masa silam, istilah pertanggungjawaban umumnya terfokus pada pertanggungjawaban hirarkhis struktural. Pertanggungjawaban semacam itu menyebabkan perguruan tinggi terlalu disibukkan oleh penatalaksanaan pertanggungjawaban keuangan yang kaku dan tidak efisien. Di sisi lain menjauhkan akuntabilitas dari kepentingan para pengguna langsung. Dalam hal ini, pihak pengawas hanya difungsikan oleh satu-satunya pihak, yaitu Pemerintah. *Stake-holders* belum menjadi bagian signifikan dari pengawasan penyelenggaraan pendidikan tinggi di perguruan tinggi. Perubahan status ke Badan Hukum Pendidikan menyiratkan pengertian akuntabilitas atas mutu penyelenggaraan dan *outcomes* suatu perguruan tinggi lebih kepada para pengguna, daripada hirarkhis struktural. Dengan demikian, pihak yang berkepentingan dengan *outcomes* pendidikan tinggi tidak lagi hanya sebatas pemerintah ataupun yayasan, akan tetapi mencakup komponen yang lebih luas, yaitu industri, orang tua dan masyarakat.

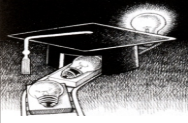
## 4. Strategi Pencapaian

### 4.1. Badan Hukum Pendidikan

Salah satu strategi untuk mendorong perguruan tinggi memperoleh otonomi adalah melalui pemberian status sebagai suatu badan hukum berbentuk badan hukum pendidikan (BHP).

Badan hukum (*legal entity*) adalah subyek hukum yang diciptakan oleh hukum yang setara dengan manusia. Sebagai subyek hukum, badan hukum memiliki kemandirian

39



sehingga dapat memiliki dan menjalankan hak maupun kewajibannya sendiri melalui organ-organnya.

Agar memiliki kemandirian, badan hukum harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Badan hukum memiliki kekayaan yang terpisah dari kekayaan para pendiri dan para anggota;
- b. Badan hukum memiliki tujuan dan kepentingan sendiri yang tidak harus selalu sama dengan tujuan dan kepentingan pribadi dari seorang atau beberapa orang pendiri atau anggota organ badan hukum;
- c. Badan hukum memiliki organisasi yang teratur dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas di antara para anggota organ-organnya.

Strategi pencapaian tersebut telah tersurat di dalam Pasal 53 Ayat (1) UU Sisdiknas sekaligus pada bagian penjelasan atasnya. Ketika seluruh perguruan tinggi harus mengalihkan statusnya menjadi badan hukum pendidikan, permasalahan yang dihadapi oleh perguruan tinggi negeri berbeda dengan perguruan tinggi swasta.

40

Masalah utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi negeri di dalam pengalihan status menjadi BHP adalah kepastian mengenai pendanaan untuk penyelenggaraan pendidikan tinggi. Karena pendanaan pendidikan dari pemerintah masih rendah, maka harus diusahakan peningkatan alokasi dana pemerintah. Peran masyarakat dalam pendanaan harus dikembangkan dalam sistem yang lebih adil dan bertanggungjawab terhadap kesetaraan akses. Disamping itu, perguruan tinggi negeri juga harus mengupayakan sumber-sumber pendanaan lainnya. Dengan otonomi yang dimiliki, perguruan tinggi wajib mengembangkan sistem pengelolaan keuangan yang efisien, akuntabel dan transparan.

Beratnya beban dalam pengusahaan dana pendidikan secara mandiri oleh perguruan tinggi negeri berstatus BHP tidak dapat dijadikan alasan obyektif sehingga mengatasi *rationale* pengalihan status hukumnya sebagai BHP. Kondisi sistem perguruan tinggi yang diharapkan dengan adanya status BHP, adalah:

- a. Otonomi dan akuntabilitas yang lebih langsung kepada para pengguna,
- b. Meningkatnya efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan;
- c. Tumbuhnya kemampuan untuk menggalang dana melalui pemanfaatan aset fisik dan intelektual; pemupukan dana abadi,
- d. Adanya pengaturan tentang kepastian BHP di dalam anggaran dasar, yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap memperhatikan kelanjutan pendidikan mahasiswa.

Untuk mendukung hal tersebut, khususnya dari aspek pendanaan, diperlukan adanya perangkat hukum tentang sistem pendanaan pendidikan tinggi yang menjamin implementasi pengalokasian dana pemerintah.

Dalam hal peralihan aset dan dana pendidikan perguruan tinggi swasta, dapat diberlakukan pola sebagaimana terjadi di lingkungan perguruan tinggi negeri. Adapun masalah utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi swasta dalam pengalihan statusnya sebagai BHP adalah mengenai titik berat kewenangan dalam pengambilan keputusan, regulasi bidang keuangan, sarana dan prasarana berada di tangan badan penyelenggara.

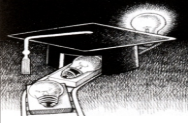
Perguruan tinggi swasta diposisikan sebagai *spending unit*, walaupun pada kenyataannya perguruan tinggi swasta juga berfungsi sebagai *income generating unit* bagi badan penyelenggara. Di samping itu, seringkali terjadi pertentangan antara perguruan tinggi swasta dengan badan penyelenggara dalam hal penetapan prioritas penggunaan dana. Model pengelolaan semacam ini berpotensi kuat mereduksi kualitas penyelenggaraan dan produk pendidikan perguruan tinggi swasta.

41

Kekhawatiran badan penyelenggara perguruan tinggi swasta akan kehilangan kewenangan dalam pengambilan keputusan dan regulasi dalam bidang keuangan, sarana dan prasarana, tidak dapat dijadikan alasan obyektif yang dapat mengatasi *rationale* pengalihan status hukum menjadi BHP.

Kondisi sistem perguruan tinggi yang diharapkan dengan adanya status BHP di lingkungan perguruan tinggi swasta, adalah:

- a. Adanya kesepakatan mengenai pemisahan dan penyertaan aset serta pengaturan tentang mekanisme penggalangan dan penggunaan dana di dalam anggaran dasar,
- b. Adanya pengaturan dalam anggaran dasar tentang keterwakilan dan jumlah suara badan penyelenggara dalam Majelis Wali Amanat, sehingga fungsi pengawasan badan penyelenggara tetap terjaga melalui pengambilan keputusan dan regulasi di bidang keuangan, sarana dan prasarana tanpa mengurangi otonomi perguruan tinggi swasta yang bersangkutan,
- c. Adanya pengaturan tentang kepastian BHP di dalam anggaran dasar, yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap memperhatikan kelanjutan pendidikan mahasiswa.



## 4.2. Alih Peran dan Hubungan

Alih peran Pemerintah atau badan penyelenggara dari penentu kebijakan dan regulator menjadi pemberdaya, pendorong, dan fasilitator bagi perguruan tinggi, berdampak pula pada terjadinya alih peran perguruan tinggi. Dengan status sebagai BHP yang otonom, maka terjadi alih peran perguruan tinggi dari semula sebagai pelaksana menjadi penentu kebijakan dan regulator, baik dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, organisasi dan keuangan, penelitian, serta pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, hubungan antara Pemerintah atau badan penyelenggara dengan perguruan tinggi yang semula bersifat hirarkhis, berubah ke arah hubungan yang bersifat kooperatif-koordinatif.

Sebagai BHP, perguruan tinggi menjadi penentu kebijakan dan regulator bagi dirinya sendiri. Hal ini merupakan peluang bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan institusi yang efektif dan efisien. Peningkatan efisiensi perguruan tinggi mendorong pengelolaan administrasi secara terpusat. Meskipun demikian, pengembangan model pengelolaan perguruan tinggi haruslah kontekstual sesuai dengan kondisi setempat agar dapat menciptakan kinerja akademik yang optimal dan tetap menjunjung tinggi kebebasan akademik serta kesehatan organisasi.

Alih peran perguruan tinggi membutuhkan sikap mental pengelola yang bersendikan nilai-nilai kebenaran, keterbukaan dan keadilan. Beberapa hal yang dapat mendorong keberhasilan alih peran tersebut, antara lain:

- a. Keserasian antara struktur organisasi perguruan tinggi dengan tata nilai dan kultur organisasi setempat, serta memperhatikan secara berimbang para pengguna (*stakeholders*). Jika hal ini dilakukan, maka akan terwujud model pengelolaan organisasi yang kooperatif (*shared governance*);
- b. Pemilihan dan pengangkatan pengelola perguruan tinggi tidak semata-mata didasarkan pada jumlah suara mayoritas, melainkan juga didasarkan pada meritokrasi,
- c. Keserasian antara prestasi kerja dengan remunerasi sebagai tenaga pendidik atau kependidikan di perguruan tinggi,
- d. Pengembangan jiwa kewirausahaan dalam pengelolaan perguruan tinggi dalam kerangka diversifikasi sumber dana pendidikan,

## 4.3. Pemberdayaan Institusi

Sentralisasi pengelolaan perguruan tinggi yang selama ini berlangsung telah menyebabkan tumbuhnya budaya pasif yang cenderung menghambat pertumbuhan kreativitas dan inovasi di lingkungan perguruan tinggi.

Untuk dapat mengemban otonomi perguruan tinggi dengan baik, maka pemberdayaan institusi harus dapat dilakukan secara mandiri, dengan mempertimbangkan beberapa hal :

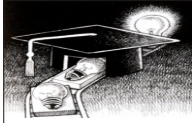
- a. Kepentingan masyarakat dan bangsa,
- b. Dalam bidang akademik, perguruan tinggi perlu memberdayakan kemampuan-nya untuk menyelenggarakan program-program studi yang relevan dan diperkaya dengan keunikan serta kekhasan lokal yang bersaing,
- c. Penetapan kapasitas dan sistem penerimaan mahasiswa untuk program studi agar dirancang dengan mengantisipasi keberlanjutan penyelenggaraan program studi, tanpa mengorbankan kualitas dan kesetaraan akses,
- d. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah daerah setempat, industri, berkompetisi dalam memanfaatkan dana riset pemerintah, melaksanakan program *continuing education* bersertifikat, dan berbagai upaya lain termasuk membangun *techno-, science-and cultural park*, dan inkubasi bisnis
- e. Sebagai lembaga nirlaba maka setiap sisa hasil usaha harus digunakan kembali untuk kegiatan pendidikan, penelitian dan pelayanan kepada masyarakat, dan tidak digunakan untuk investasi di bidang yang tidak relevan dengan pengembangan perguruan tinggi;
- f. Pengembangan dan pembinaan personel perguruan tinggi yang menjadi tanggungjawab institusi berbasis pada efisiensi dan profesionalisme, inklusivisme serta menghindari *in-breeding*. Dalam perancangan sistem pengelolaan internal perguruan tinggi, hendaknya mempertimbangkan organisasi yang ramping sehingga tercapai tata kerja dan administrasi yang efektif.

Keragaman tingkat perkembangan berbagai perguruan tinggi di Indonesia mengharuskan pemerintah untuk menyusun skema pemberdayaan institusi yang masih lemah. Pengalaman keberhasilan (*best practices*) dari institusi yang telah berkembang, hendaknya dapat ditularkan sebagai pelajaran (*lesson learned*) bagi perguruan tinggi lain. Kerjasama dan jejaring antar perguruan tinggi dibentuk dengan maksud terselenggaranya pembinaan yang diperlukan.

## 4.4. Akuntabilitas Publik

Salah satu bentuk akuntabilitas publik yang sangat penting dengan diberikannya otonomi bagi perguruan tinggi adalah jaminan kesetaraan akses. Bentuk lainnya

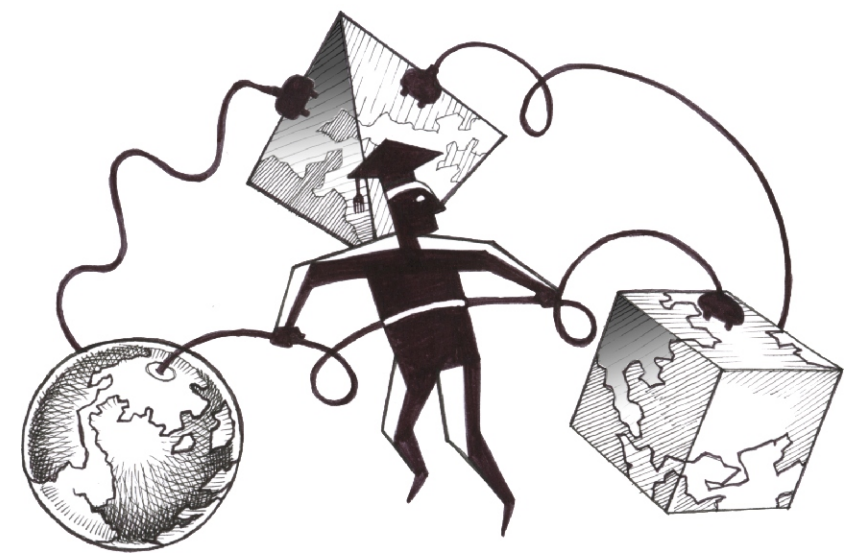




adalah kepedulian dan kerelaan perguruan tinggi yang lebih maju untuk melakukan pembinaan bagi perguruan tinggi yang memerlukan.

Kuantisasi penilaian atas kualitas penyelenggaraan pendidikan dilakukan melalui proses akreditasi oleh badan akreditasi nasional. Badan tersebut direpresentasi oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN), asosiasi profesi, atau badan akreditasi internasional.

### BAB III Kesehatan Organisasi





## BAB IV

### Kesehatan Organisasi

Perguruan tinggi diharapkan mampu berperan sebagai pendorong pertumbuhan daya saing bangsa melalui pemanfaatan, pengembangan dan kreasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi ikut serta membentuk masyarakat yang demokratis dan bermoral tinggi, menjaga persatuan bangsa, serta meningkatkan kesadaran masyarakat tentang nilai-nilai kebenaran. Agar dapat menjalankan peran ini, perguruan tinggi harus memiliki organisasi yang sehat dan dikelola mengikuti prinsip-prinsip *good governance*.

Organisasi yang sehat memungkinkan perguruan tinggi menjalankan kegiatannya sesuai visi dan misi yang ditetapkan, serta memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yang berciri:

- a. berkembangnya kebebasan akademik;
- b. terciptanya suasana akademik yang mendorong proses penelitian, inovasi, kreativitas dan pemunculan ide-ide bagi setiap individu;
- c. berkembangnya sistem nilai, norma, tata tertib dan operasi standar lainnya yang memungkinkan terjadinya team building dan team spirit, sehingga memungkinkan seseorang atau kelompok untuk produktif secara maksimal;
- d. berlakunya prinsip meritokrasi dengan baik sehingga setiap individu akan termotivasi untuk bekerja keras dan meraih keunggulan;
- e. berkembangnya kemampuan memasarkan dan menjual produk intelektual serta produk penelitian;
- f. berkembangnya kemampuan untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan dengan berbagai pihak yang relevan di dalam maupun di luar perguruan tinggi;
- g. terlaksananya akuntabilitas keuangan dan pemanfaatan sumber daya.

Organisasi perguruan tinggi yang sehat dapat dicapai melalui pemberian otonomi, sehingga adaptif dan responsif terhadap perubahan namun tetap akuntabel. Di dalam suatu organisasi perguruan tinggi yang sehat, kesadaran tentang penjaminan mutu akan terbentuk karena didorong oleh kebutuhan perguruan tinggi untuk tanggap terhadap tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Oleh karena itu, pengembangan perguruan tinggi sebaiknya dilandasi perencanaan berbasis evaluasi internal (misalnya evaluasi diri) dan evaluasi eksternal (misalnya akreditasi).



Faktor-faktor manajerial yang mendukung terwujudnya organisasi perguruan tinggi yang sehat antara lain adanya:

- a. lembaga yang bertanggungjawab terhadap kualitas dan integritas akademik, dan lembaga yang mewakili pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yang diatur dalam anggaran dasar;
- b. kepemimpinan yang kuat baik dihasilkan dari sistem pemilihan maupun meritokrasi;
- c. pengelolaan keuangan dan penganggaran yang efektif dan transparan;
- d. pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan informasi yang akurat;
- e. perencanaan sumber daya manusia;
- f. evaluasi berkala yang sistematis;
- g. keamanan kerja (*employment security*) melalui penetapan status kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- h. sistem kendali internal dalam aspek akademik, pengelolaan aset maupun finansial;
- i. anggaran rumah tangga, peraturan pelaksanaan dan pelayanan akademik, serta administratif.

48

## 1. Aspek Utama

### 1.1. Tata Kelola

Perguruan tinggi memiliki ciri khas yang membutuhkan model pengelolaan yang berbeda dari model pengelolaan pemerintahan, bisnis maupun industri. Model pengelolaan perguruan tinggi lebih bergantung pada inisiatif dan kreativitas individu, serta merupakan sistem kolegial yang berjalan seiring dengan kebebasan akademik dan otonomi keilmuan. Oleh karena itu, tata kelola perguruan tinggi berkembang bersama tradisi yang unik pada masing-masing perguruan tinggi, sehingga perlu diberikan otonomi dalam pengelolaannya. Apapun bentuknya, model pengelolaan perguruan tinggi harus mampu untuk mewujudkan visi dan misinya, serta mampu menjawab kebutuhan *stakeholders*.

Untuk menjamin otonominya, di dalam UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, setiap perguruan tinggi akan berstatus badan hukum pendidikan (BHP). Dengan status badan hukum, maka perguruan tinggi akan merupakan subyek hukum yang memiliki hak dan kewajiban untuk mengelola kegiatan secara otonom namun akuntabel.

Selain itu, di dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan pula bahwa perguruan tinggi merupakan badan hukum yang nirlaba, yang berarti bahwa tujuan perguruan tinggi bukan untuk memperoleh laba, melainkan mewujudkan visi dan misinya sesuai Tridharma Perguruan Tinggi. Dengan demikian, apabila dalam menjalankan kegiatannya perguruan tinggi memperoleh sisa hasil usaha, maka sisa hasil usaha tersebut harus digunakan kembali dalam kegiatan mewujudkan visi dan misinya, serta memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

Untuk menjawab tantangan masa depan sebagaimana dikemukakan di atas, maka perguruan tinggi diharapkan mengembangkan *shared and participatory approach* dalam organisasi pengelolaan perguruan tinggi.

Organisasi perguruan tinggi yang menggunakan pendekatan *shared and participatory governance* dalam pengelolaannya, antara lain memiliki ciri adanya:

- a. kejelasan tanggungjawab dan kewenangan;
- b. rasa memiliki yang tinggi; dan
- c. penggalangan partisipasi aktif dari seluruh unsur perguruan tinggi.

### 1.2. Pengelolaan Program Akademik

Pengelolaan program akademik di perguruan tinggi yang sehat difokuskan pada keberhasilan mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran. Dengan demikian mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pengendalian program akademik di perguruan tinggi, harus dilandasi oleh kepentingan pembelajaran mahasiswa.

Adapun kepentingan pembelajaran mahasiswa pada masing-masing perguruan tinggi berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga penyeragaman kurikulum dan sistem pembelajaran tidak sejalan dengan fokus proses pembelajaran yang berpusat pada kepentingan mahasiswa.

Di samping itu, berbagai penelitian oleh perguruan tinggi harus berorientasi pada pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, yang pada gilirannya akan memperbaharui bahan pembelajaran mahasiswa.

### 1.3. Sumber Daya Manusia

Di dalam perguruan tinggi terdapat sumber daya manusia yang terdiri dari tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan, yang masing-masing mengemban tugas dan tanggungjawab berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama, yaitu mengelola organisasi perguruan tinggi secara sehat untuk melaksanakan Tridharma Perguruan

49



Tinggi dengan baik. Karena itu kerjasama mutualistik antar kedua kelompok merupakan sesuatu yang perlu diupayakan.

#### 1.4. Pendanaan

Untuk mendukung kegiatan operasional perguruan tinggi secara sehat dalam rangka mewujudkan visi dan misinya, diperlukan ketersediaan dana pendidikan dari berbagai sumber, antara lain Pemerintah, masyarakat, dan sektor produktif.

Di samping itu, sebagai sebuah organisasi yang nirlaba, sisa dana perguruan tinggi pada tahun berjalan akan menjadi dana perguruan tinggi pada tahun berikutnya.

Apabila dalam rangka penggalangan dana, perguruan tinggi menyelenggarakan atau ikut serta dalam sektor produktif, maka anggaran dasar perguruan tinggi tersebut mengatur secara jelas keterlibatan dalam sektor produktif bukan merupakan tujuan utama, melainkan hanya merupakan sarana (*tools*) untuk penyelenggaraan perguruan tinggi yang lebih sehat.

#### 1.5. Aset Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi yang sehat memiliki aset terpisah dari aset penyelenggaranya. Aset tersebut dapat berupa sarana, prasarana, hak atas kekayaan intelektual dan sumber daya manusia yang dimanfaatkan untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi. Untuk dapat mencapai kualitas penyelenggaraan pendidikan yang sehat, maka perguruan tinggi wajib memenuhi persyaratan aset minimal, seperti yang diatur dalam perundang-undangan. Pengelolaan aset di suatu perguruan tinggi yang baik hendaknya mengikuti *asset management system*, sehingga pemanfaatan, pemeliharaan, penyusutan, penghapusan aset atau pengadaan aset baru dapat dikendalikan secara efektif dan efisien.

Selain itu, karena perguruan tinggi adalah tempat untuk menemukan, mengembangkan dan menyebarluaskan informasi berupa ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, maka sumber daya informasi sebagaimana dimiliki dosen, perpustakaan, dan yang diperoleh melalui penggunaan teknologi informasi (*internet*), dapat juga dikategorikan sebagai aset perguruan tinggi. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa, maka sumber daya informasi ini harus dapat dimanfaatkan secara bersama (*resource sharing*) antar perguruan tinggi.

#### 1.6. Penjaminan Mutu

Dimasa datang, pelaksanaan penjaminan mutu di suatu perguruan tinggi menjadi suatu indikator kesehatan organisasi dan kinerja akademik suatu perguruan tinggi. Eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pengakuan pemerintah melainkan pada hasil akreditasi dan penilaian *stakeholders* terhadap hasil implementasi penjaminan mutu.

Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi harus menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Dengan demikian, penjaminan mutu perguruan tinggi merupakan kegiatan yang dibutuhkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan (*internally driven*).

Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

### 2. Kondisi Saat Ini

#### 2.1. Tata Kelola

Sampai saat ini perguruan tinggi dikelola sebagaimana halnya model pengelolaan pemerintahan atau bisnis. Padahal, setiap perguruan tinggi memiliki ciri tertentu yang membutuhkan model pengelolaan yang khusus.

Pada saat ini sebagian besar perguruan tinggi negeri (PTN) dan seluruh perguruan tinggi swasta (PTS) belum berstatus badan hukum, karena itu baru sebagian kecil perguruan tinggi (6 PTN) memiliki otonomi. Perguruan tinggi hanya melaksanakan kegiatan atas perintah atau menerapkan model tata kelola seperti yang ditentukan oleh badan hukum yang menyelenggarakannya. Tata kelola perguruan tinggi semacam ini lebih bergantung pada otoritas penyelenggaranya, sehingga perkembangan kreativitas dan inisiatif perguruan tinggi menjadi terhambat.

Perguruan tinggi pada saat ini belum sepenuhnya mengembangkan *shared and participatory approach* dalam pengelolaan perguruan tinggi. Fakta menunjukkan bahwa banyak perguruan tinggi swasta yang belum memiliki kejelasan tanggungjawab dan kewenangan antara penyelenggara dan pengelola. Di samping itu, rendahnya rasa memiliki dalam diri dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikannya, sehingga belum terbentuk partisipasi aktif dari seluruh unsur dalam tata kelola perguruan tinggi.

Pada umumnya sistem pemilihan pimpinan di perguruan tinggi didasarkan pada *popular votes*, dibandingkan dengan meritokrasi yang memilih pimpinan perguruan



tinggi berdasarkan kapabilitas, integritas, serta kredibilitasnya dalam aspek manajerial maupun aspek akademik.

## 2.2. Pengelolaan Program Akademik

Pengelolaan pendidikan tinggi yang sentralistik telah menghambat kreativitas perguruan tinggi dalam menjalankan proses pembelajaran. Pendekatan yang mengutamakan keseragaman telah mendasari kebijakan dalam pengelolaan perguruan tinggi, mulai dari kurikulum, proses pembelajaran sampai dengan kriteria penilaian mutu. Dalam perkembangannya selama lima tahun terakhir, sebagian otoritas pemerintah dalam pengelolaan pendidikan tinggi telah dialihkan pada perguruan tinggi yang bersangkutan.

Namun demikian, muncul gejala ketidaksiapan perguruan tinggi dalam menerima otoritas tersebut, antara lain:

- a. tuntutan lulusan PTS agar Ijazahnya tetap dilegalisasi oleh pemerintah walaupun pemerintah sendiri tidak lagi mensyaratkan legalisasi tersebut;
- b. banyak perguruan tinggi masih mengharap agar kurikulum nasional (kurnas) ditetapkan oleh pemerintah, padahal penghapusan kurnas ditujukan untuk memberikan kebebasan bagi perguruan tinggi mengembangkan keunikan dan keunggulan masing-masing bersama dengan asosiasi profesi.

Di lain pihak terdapat gejala pemanfaatan wewenang secara kurang bertanggungjawab oleh perguruan tinggi, antara lain:

- a. munculnya penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi norma akademik yang berlaku, misalnya penambahan jumlah mahasiswa yang eksekutif sehingga rasio dosen-mahasiswa menjadi sangat tidak realistis. Hal ini pada umumnya terjadi pada pembukaan kelas-kelas non reguler;
- b. penyelenggaraan kelas jauh, kelas khusus, kelas eksekutif tanpa mempertimbangkan faktor kualitas akademik. (misalnya, tidak cukup akses pada informasi, jumlah tatap muka yang rendah, waktu dan masa studi yang tidak memungkinkan untuk proses belajar mengajar yang seharusnya);
- c. pembukaan program studi dengan nama berbeda untuk menimbulkan kesan adanya kekhasan, namun sesungguhnya merupakan program studi yang identik.

## 2.3. Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi mengikuti sistem administrasi kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS), sehingga perguruan tinggi tidak

memperoleh cukup peluang untuk menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia. Di samping itu, peraturan administrasi kepegawaian belum mengandung sistem kompensasi yang didasarkan pada merit, kinerja dan efisiensi. Hal tersebut tidak saja menurunkan kinerja, tetapi juga semangat untuk berprestasi bagi dosen.

Walaupun perguruan tinggi swasta berwenang menetapkan sistem kepegawaian sendiri, namun banyak perguruan tinggi swasta yang justru mengikuti sistem kepegawaian PNS. Konsekuensinya PTS tersebut tidak dapat mengembangkan sistem insentif dan disinsentif sebagaimana semestinya. Kondisi tersebut diperburuk dengan minimnya aset, rendahnya kualitas sumber daya manusia, dan sumber daya informasi, menyebabkan perguruan tinggi swasta tersebut semakin jauh dari syarat minimal sebuah organisasi perguruan tinggi yang sehat.

Secara kuantitatif SDM di perguruan tinggi negeri telah melampaui jumlah yang diperlukan (*over-staffed*), di lain pihak SDM perguruan tinggi swasta tidak mencukupi. Sedangkan secara kualitatif, SDM perguruan tinggi baik negeri maupun swasta belum cukup memadai.

Budaya kerja tenaga kependidikan belum sesuai dengan dosen, sehingga tidak tumbuh kerjasama mutualistik yang dibutuhkan untuk peningkatan kualitas kinerja akademik. Perbedaan tersebut juga disebabkan oleh adanya ketimpangan dalam pengembangan kompetensi yang lebih mengutamakan dosen daripada tenaga kependidikan.

## 2.4. Pendanaan

Hingga saat ini masih banyak dijumpai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan biaya studi yang tidak terjangkau oleh banyak mahasiswa yang mempunyai kemampuan secara akademik tetapi tidak mampu secara ekonomi. Untuk menanggulangi hal tersebut, perguruan tinggi belum banyak melakukan diversifikasi penggalangan sehingga hampir semua kebutuhan pendanaan dibebankan pada biaya kuliah (*tuition fee*). Kondisi tersebut umumnya dijumpai pada penyelenggaraan perguruan tinggi swasta. Sementara itu, secara nasional, sumber penerimaan dana perguruan tinggi negeri masih didominasi oleh pemerintah melalui APBN (75 %), sedangkan dari masyarakat (20 %), dan sektor produktif masih sangat minim (sekitar 5 %).

Oleh karena sentralisasi pendanaan pada Pemerintah atau Badan Penyelenggara/ Yayasan, maka perguruan tinggi tidak mempunyai perencanaan pendanaan jangka





panjang, misalnya tidak mampu menetapkan dana pemeliharaan yang mencukupi (saat ini hanya berkisar 1 % dari nilai total anggaran). Di samping itu, keterbatasan dana menyebabkan perguruan tinggi terpaksa melakukan keberpihakan pendanaan dalam bentuk pengalokasian dana pada program-program yang mendesak.

### 2.5. Aset Perguruan Tinggi

Aset perguruan tinggi sampai saat ini belum dikelola secara terpisah dengan aset penyelenggaranya. Selain itu banyak perguruan tinggi yang belum memiliki aset dalam kuantitas dan kualitas yang memadai untuk penyelenggaraan suatu pendidikan yang sehat, disamping belum adanya *asset management system* yang dikembangkan oleh masing-masing perguruan tinggi, terutama dalam hal pemanfaatan, pemeliharaan, penyusutan, penghapusan aset atau pengadaan aset baru.

Aset yang berupa sumber daya informasi juga belum dikelola dengan baik sehingga pemanfaatannya untuk kepentingan diseminasi *best practices* antar perguruan tinggi tidak terjadi, termasuk usaha memperoleh informasi tentang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang mutakhir.

54

### 2.6. Penjaminan Mutu

Pada saat ini penjaminan mutu secara internal masih dilakukan secara insidental (tidak berkelanjutan), sporadik, dan pada umumnya tidak dilakukan dengan kesadaran penuh pada fungsi dan peranannya dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Kondisi ini merupakan akibat langsung dari sentralisasi pengelolaan pendidikan tinggi yang selama ini dilakukan. Akibatnya, sebagian besar masyarakat dan bahkan pengelola perguruan tinggi masih berpandangan bahwa suatu program studi dianggap bermutu hanya jika mendapat pengakuan dari pemerintah atau badan akreditasi yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Pemantauan dan evaluasi mutu suatu program studi cenderung dilakukan semata-mata untuk memenuhi persyaratan otoritas, dan bukan karena kebutuhan perguruan tinggi itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa hingga saat ini penjaminan mutu untuk kepentingan pengembangan berkelanjutan belum membudaya di lingkungan perguruan tinggi.

## 3. Tantangan

### 3.1. Tata Kelola Perguruan Tinggi yang baik (University Good Governance)

Upaya pengembangan kapasitas kelembagaan perguruan tinggi agar dapat menghasilkan kinerja lebih baik, hanya bisa dilakukan apabila perguruan tinggi

memiliki otonomi yang utuh. Namun pemberian otonomi harus diimbangi dengan akuntabilitas yang tinggi agar bisa melahirkan kepercayaan publik pada perguruan tinggi. Dengan otonomi utuh dan akuntabilitas tinggi kepada para pengguna (*stakeholders*), diharapkan organisasi perguruan tinggi dapat dijalankan secara sehat.

Setelah perguruan tinggi relatif lama berada dalam suasana ketergantungan kepada penyelenggara (pemerintah atau yayasan), maka memasuki era otonomi atau era kemandirian, organisasi perguruan tinggi menghadapi tantangan yang tidak sederhana antara lain:

- a. tuntutan atas kemampuan pengelolaan proses pendidikan dan perguruan tinggi yang lebih profesional, termasuk penerapan *shared and participatory governance*;
- b. perubahan sikap dan pola pikir pimpinan perguruan tinggi, kelompok dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan dari ketergantungan kepada penyelenggara kearah kemandirian;
- c. akuntabilitas publik harus lebih diutamakan dibandingkan dengan akuntabilitas kepada penyelenggara (pemerintah atau yayasan);

55

### 3.2. Keserasian Proses Akademik dan Tertib Administrasi

Pendidik dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi tidak jarang memiliki kepedulian dan pemahaman yang berbeda tentang tertib administrasi. Pada umumnya pendidik memandang tertib administrasi bukan bagian yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan, disisi lain tenaga kependidikan menganggap administrasi sebagai unsur utama. Pada hakekatnya administrasi merupakan suatu perangkat penyelenggaraan pendidikan, oleh karena itu kepatuhan semua pihak terhadap sistem administrasi yang telah disepakati bersama merupakan faktor penting bagi terselenggaranya proses pendidikan yang sehat.

### 3.3. Pendanaan

Perguruan tinggi harus mampu mengupayakan dana pendidikan dari kegiatan kewirausahaan, kemitraan atau sektor produktif lainnya, sehingga ketergantungan pada sumber dana yang berasal dari mahasiswa atau pemerintah dapat dikurangi. Dalam pengelolaan dana pendidikan, perguruan tinggi dituntut untuk memanfaatkannya secara efisien dan efektif. Disamping itu transparansi manajemen keuangan perguruan tinggi agar diatur secara terpadu sehingga memudahkan proses auditing independen.

Perencanaan anggaran biaya pendidikan harus memperhatikan keperluan operasi dan pemeliharaan fasilitas.



### 3.4. Sumber Daya Manusia

- a. Perguruan tinggi harus memiliki perencanaan sumber daya manusia yang berkesinambungan berbasis hasil analisis jabatan serta kebutuhan peningkatan mutu pendidikan dan terintegrasi dalam rencana strategis.
- b. Peralihan status kepegawaian dari PNS menjadi pegawai perguruan tinggi memerlukan perencanaan dan pengaturan yang matang untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.
- c. Perubahan status PNS tersebut akan menghasilkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya pendidik di perguruan tinggi negeri. Oleh karena itu ketergantungan perguruan tinggi swasta akan sumber daya pendidik pada perguruan tinggi negeri perlu dikurangi.
- d. Kesenjangan kualitas tenaga kependidikan dengan pendidik merupakan hal yang harus diatasi secara integratif dan terencana untuk peningkatan kinerja perguruan tinggi.

### 3.5. Penjaminan Mutu

- a. Otonomi menuntut perguruan tinggi untuk mengembangkan sistem penjaminan mutu. Globalisasi menuntut standar mutu yang terus meningkat sehingga perguruan tinggi harus menyesuaikan diri.
- b. Secara eksternal pengendalian mutu memerlukan kesesuaian penyelenggaraan perguruan tinggi dengan sistem akreditasi, sertifikasi atau standar kualitas yang diakui masyarakat.

## 4. Strategi Pencapaian

### 4.1. Pengelolaan Kelembagaan

Agar dapat berkontribusi pada peningkatan daya saing bangsa, maka pengelolaan kelembagaan pendidikan tinggi, baik pada tingkat otoritas pusat maupun pada tingkat otoritas di bawahnya, harus melakukan perubahan.

Untuk merespon otonomi dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan tinggi, perguruan tinggi harus secara konsisten mengembangkan kapasitas kelembagaannya melalui penyusunan rencana strategis yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Dokumen perencanaan merupakan kerangka kerja perguruan tinggi untuk mencapai visi, misi serta memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

Penentuan pimpinan di perguruan tinggi hendaknya didasarkan pada sistem yang meritokratik. Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi tidak hanya ditentukan berdasar *popular vote* atau *political consideration*, melainkan juga berdasar *merit*

sehingga diperoleh pimpinan yang mampu memimpin dan mengambil keputusan serta tidak terlalu bergantung pada konstituennya.

Faktor penentu keberhasilan lainnya dalam pengelolaan kelembagaan adalah kecukupan dan stabilitas pendanaan. Oleh karena itu perguruan tinggi harus mengembangkan diversifikasi sumber pendanaan melalui pengembangan kewirausahaan, peningkatan kemitraan dan partisipasi pemerintah daerah, industri serta masyarakat.

Untuk mempercepat diseminasi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tinggi di beberapa perguruan tinggi, maka perlu dilakukan inventarisasi, dokumentasi dan publikasi *good practices* serta *lesson learned* dari perguruan tinggi yang bersangkutan.

### 4.2. Pengelolaan Program (misi, penentuan prioritas, pengukuran kinerja)

Kemandirian perguruan tinggi harus dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu sesuai visi dan misinya dengan memanfaatkan keunikan atau kekhasan masing-masing. Diharapkan akan terjadi kemitraan dan persaingan (*coopetition*) yang sehat untuk meningkatkan daya saing bangsa.

Agar dapat menghasilkan lulusan, hasil penelitian dan karya cipta yang sepadan dalam pergaulan dunia maka perguruan tinggi harus mampu menentukan prioritas program unggulan yang akan dikembangkan.

Lulusan harus dibekali tidak saja dengan kompetensi bidang keahliannya tetapi juga keterampilan hidup (*live skill*) serta kemampuan beradaptasi dan belajar sepanjang hayat (*life-long education*), seperti : kemampuan berkomunikasi, bergaul dan berinteraksi dalam masyarakat ilmiah dan masyarakat profesi; kemampuan untuk bekerja dalam kelompok; kemampuan untuk menggunakan khasanah pengetahuan; serta memiliki integritas pribadi, moral dan etika profesi yang tinggi.

Perguruan tinggi mengemban tugas mulia, yaitu memelihara dan menjunjung tinggi peradaban manusia yang tercermin dalam jati diri suatu masyarakat. Oleh karena itu, perguruan tinggi dalam menerapkan *competence based curriculum* harus senantiasa diimbangi dengan *content based curriculum* yang dapat berisi nilai-nilai budaya luhur bangsa.



### 4.3. Pengelolaan Sumber Daya

#### 4.3.1. Sumber Daya Manusia

Pemenuhan sumber daya manusia di perguruan tinggi harus didasarkan pada pemetaan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Selanjutnya, sumber daya manusia harus dikembangkan kemampuan dan keterampilan dasarnya dalam :

- Memberi kuliah dalam bahasa Inggris;
- menggunakan metode perkuliahan yang tepat;
- menggunakan internet sebagai sumber informasi ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;

melakukan penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Selanjutnya, perlu dilakukan upaya pengembangan sistem insentif dan atmosfer akademik yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas.

#### 4.3.2. Transformasi Kepegawaian

Perubahan status PNS menjadi pegawai perguruan tinggi pada PT BHMN hendaknya dilakukan secara sistematis dan bertahap agar tidak menimbulkan gejala yang tidak diinginkan. Selain itu, transformasi tersebut sebaiknya didasarkan pada analisa kebutuhan dan kinerja untuk mencapai efisiensi. Perguruan tinggi harus memikirkan skema yang tepat untuk masing-masing institusi.

#### 4.3.3. Sumber Daya Keuangan

Untuk meningkatkan level dan jaminan pendanaan, perguruan tinggi harus mampu melakukan diversifikasi sumber dana, agar terlepas dari ketergantungan pada dana yang diperoleh dari mahasiswa semata, tanpa tergelincir pada orientasi laba. Dalam hal ini diperlukan peningkatan efisiensi yang tinggi serta kiat-kiat penggalangan dana dari berbagai sumber.

Sisa hasil usaha harus digunakan kembali untuk kegiatan penelitian, pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, karena pendidikan tinggi juga memberi keuntungan pribadi (*personal gain*) yang tinggi, maka peran masyarakat dalam mendanai pendidikan tinggi juga diharapkan akan semakin tinggi tanpa melupakan aspek kesetaraan akses dan kesempatan.

Prinsip penerimaan mahasiswa berdasar kemampuan akademik harus tetap dijaga. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pemberian beasiswa, voucher,

maupun ikatan dinas kepada mahasiswa. Dengan strategi ini, potensi calon mahasiswa yang mampu secara akademik namun kurang berkecukupan dalam pembiayaan, akan dapat terjangkau.

Keterlibatan penggunaan dana yang berasal dari masyarakat menimbulkan tuntutan penggunaan yang lebih efisien dan efektif, serta semakin transparan dan akuntabel. Di samping itu, kegiatan peningkatan mutu di perguruan tinggi menuntut sistem pengelolaan dana yang lebih fleksibel.

Untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitasnya, maka perguruan tinggi harus mengembangkan sistem *internal audit*, sehingga pengelolaan dana, dari manapun sumbernya, menjadi transparan dan akuntabel.

Dana investasi pendidikan yang berasal dari pemerintah akan semakin banyak yang disalurkan melalui bentuk-bentuk hibah bersaing berdasarkan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sedangkan dana operasional diharapkan akan diberikan dalam bentuk *block grant* berdasar kinerja.

#### 4.3.4. Aset perguruan tinggi

Sebagai badan hukum yang otonom, perguruan tinggi memiliki, mengembangkan, dan memanfaatkan asetnya sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai serta memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Oleh karena itu, pengelolaan aset harus meliputi kegiatan-kegiatan berikut:

- pemetaan kebutuhan aset perguruan tinggi;
- perencanaan dan pengendalian pemanfaatan serta pengembangan aset perguruan tinggi;
- membuat aturan penggunaan dan pemanfaatan aset perguruan tinggi;
- pemeliharaan aset agar nilai manfaatnya berkelanjutan.

### 4.4. Pengelolaan Penjaminan Mutu

Dengan otonomi, eksistensi perguruan tinggi tidak semata-mata bergantung pada penyelenggara, tetapi terutama justru pada penilaian *stakeholders* tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Agar eksistensinya terjamin, maka perguruan tinggi harus menjalankan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Perlu dikemukakan bahwa karena penilaian *stakeholders* senantiasa berkembang, maka penjaminan mutu juga harus selalu disesuaikan pada perkembangan itu secara berkelanjutan (*continuous improvement*).





Penilaian final tentang mutu suatu perguruan tinggi ditetapkan oleh *stakeholders*, bukan oleh pemerintah sebagai pemegang otoritas, sehingga cepat atau lambat akan berlaku suatu prinsip yang menyatakan, bahwa mutu suatu perguruan tinggi akan diukur oleh terserap atau tidaknya lulusan dan hasil penelitian perguruan tinggi tersebut oleh *stakeholders*.

Peranan penjaminan mutu ini semakin mengemuka manakala kompetisi antar perguruan tinggi, baik nasional maupun internasional, didasarkan pada tingkat mutu pendidikan, lulusan, hasil penelitian, dan kinerja pendidik.

Mutu perguruan tinggi adalah tanggungjawab dari perguruan tinggi yang bersangkutan. Oleh karena itu, mutu suatu perguruan tinggi ditentukan oleh proses penjaminan mutu atas prakarsa perguruan tinggi sendiri. Penjaminan mutu yang lahir dari dalam dan didasarkan pada kebutuhan dan keinginan institusi untuk terus meningkatkan kualitasnya, akan membentuk perguruan tinggi menjadi lembaga yang sehat dan disegani.

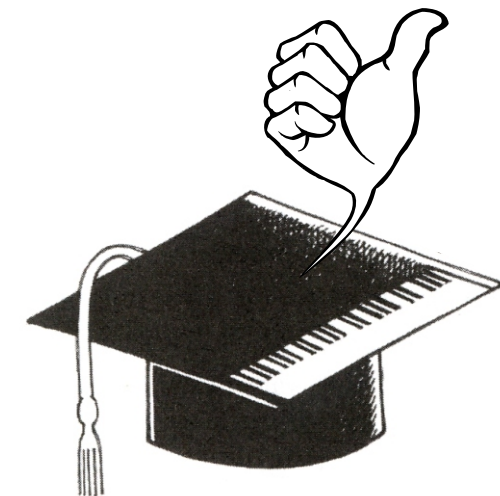
Sikap responsif terhadap kebutuhan *stakeholders*, yang selama ini luput dari perhatian, diharapkan melandasi semua perencanaan dan pelaksanaan program-program yang direncanakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Tentu saja dengan tetap mempertimbangkan secara sungguh-sungguh visi dan misi yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu harus didasarkan pada usaha memenuhi kepuasan *stakeholders*. Oleh sebab itu perlu ditetapkan bersama suatu sistem sertifikasi kompetensi antara perguruan tinggi, dunia usaha, asosiasi profesi dan pemerintah. Sedangkan sertifikasi yang kredibel akan lebih ditentukan oleh badan sertifikasi independen.

Melakukan *benchmarking* pada *best practices* yang telah dilakukan oleh perguruan tinggi lain, baik nasional maupun internasional, hendaknya dijalankan agar perguruan tinggi dapat senantiasa meningkatkan standar mutu pendidikannya.

Dalam hal pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, perguruan tinggi diharapkan mampu membudayakan *internal quality assurance*, sehingga pada tahap pertama perlu didiseminasikan apa dan bagaimana *internal quality assurance* harus dijalankan. Setelah proses pemahaman tersebut berhasil, maka pada tahap kedua adalah merancang dan melaksanakan manajemen penjaminan mutu (*quality assurance management*).

## Good Practices





## **PEMBENTUKAN & PEMBINAAN WIRUSAHA MANDIRI**

**INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG**

### **1. Latar Belakang**

Pusat Inkubator Bisnis Institut Teknologi Bandung (PIB-ITB) adalah unit kerja yang dibentuk berdasarkan visi ITB untuk menghasilkan *technopreneurs* yang mampu mengembangkan industri dalam negeri yang kompetitif dalam era globalisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, misi dari PIB-ITB adalah menghasilkan entrepreneur dan enterprise melalui pemberian layanan dan fasilitas yang diperlukan oleh entrepreneur.

Pusat Inkubator Bisnis ITB (PIB ITB) didirikan sebagai upaya memperlancar proses penciptaan usaha-usaha baru tersebut, terutama usaha-usaha yang berkait erat dengan kompetensi ITB. PIB ITB diharapkan dapat menjadi salah satu institusi yang akan menumbuhkan kemandirian ITB.

Secara internal, penciptaan inovasi dari penemuan-penemuan di ITB akan terus berkembang karena adanya aktivitas komersialisasi. PIB ITB juga menjadi salah satu bagian dalam proses pendidikan di ITB, terutama belajar secara nyata tentang bagaimana mengupayakan penciptaan nilai tambah (*value added creation*), peningkatan profesionalisme (*to be professional*), bertanggung jawab (*to be committed*), menciptakan wirausaha yang handal, dan bagaimana membentuk sebuah komunitas bisnis (*business society*) di ITB.

Di masa depan, PIB ITB diharapkan dapat menjadi salah satu ujung tombak ITB dalam upaya ITB memelihara kemandiriannya. Lebih jauh lagi, PIB ITB harus mampu menjadi mediator untuk mendorong tercipta dan tumbuhnya kesejahteraan masyarakat (*social wealth creation*) di sekitar kampus ITB pada khususnya, dan Indonesia pada umumnya.

Surat keputusan Rektor ITB nomor: 224/SK/K01/OT/2002 yang mulai berlaku tertanggal 2 Januari 2003 merupakan awal pendirian resmi Pusat Inkubator Bisnis ITB sebagai lembaga yang bertugas melakukan pengembangan *technopreneurship* di lingkungan Institut Teknologi Bandung. Dalam usianya yang hampir mencapai 1,5 tahun terdapat beberapa hal yang patut dikemukakan.



## 2. Strategi Usaha

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh PIB ITB untuk mendukung visi *technopreneurs* di atas, pada dasarnya dapat digolongkan atas dua strategi besar, yaitu: (1) Pengisuan peluang wirausaha, dan (2) Proses pendampingan tenant.

Pengisuan peluang wirausaha adalah kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk mendorong calon pelaku wirausaha untuk berani memulai langkah-langkah menuju proses wirausaha. Hal ini dilakukan dengan memberikan inspirasi, menunjukkan peluang dan menunjukkan komitmen baik untuk membantu.

Bentuk-bentuk kegiatan untuk proses pengisuan ini antara lain dengan mengadakan seminar-seminar kewirausahaan, melakukan kunjungan kerja ke unit-unit akademik di dalam kampus atau mengadakan diskusi-diskusi kecil kewirausahaan. Kunjungan kerja ke unit-unit akademik dimaksudkan pula sebagai penjajagan terhadap peneliti dan hasil-hasil penelitian yang potensial untuk dikomersialisasikan. Dalam kegiatan diskusi kewirausahaan, para calon pelaku wirausaha dipertemukan pula dengan para pelaku wirausahawan yang sudah berpengalaman. Dari pertemuan ini diharapkan diperoleh *tacit knowledge* tentang dunia wirausaha bagi peserta maupun staff PIB.

Salah satu bentuk pengisuan khusus yang dilakukan adalah melakukan pencetus ide dan membantu penerbitan majalah "*Entrepreneur Indonesia*" sebagai sarana komunikasi bagi wirausaha dan calon wirausahawan. Kegiatan penerbitan majalah inipun kemudian diadopsi sebagai tenant PIB ITB.

Kegiatan-kegiatan pengisuan ini selain mendorong calon wirausahawan untuk mencoba menjadi wirausahawan yang antara lain kemudian dapat diajukan sebagai tenant PIB, juga membangun hubungan jejaring komunikasi yang sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha maupun PIB sebagai suatu institusi pendamping wirausaha.

Strategi yang kedua adalah kegiatan pendampingan tenant. Hal ini adalah kegiatan inti dari PIB sebagai lembaga inkubator bisnis. Bentuk-bentuk pendampingan yang dilakukan cukup banyak, antara lain: penyediaan fasilitas usaha, konsultasi pendampingan manajerial sampai operasional dan pemberian pelatihan-pelatihan usaha.

Aspek-aspek yang paling dibutuhkan oleh para pelaku usaha baru terutama adalah pendampingan dalam hal perencanaan, pembukuan keuangan dan aspek legalitas, dan seringkali pula termasuk aspek pemasaran. Fungsi pendamping adalah meyakinkan bahwa aspek-aspek tersebut dan aspek-aspek manajerial lainnya dilakukan secara baik oleh pelaku wirausaha.

## 3. Temuan Hasil dan Kondisi

Dalam melakukan penerimaan tenant, PIB melakukan proses seleksi. Hal-hal yang dinilai dalam proses seleksi tersebut adalah: (1) potensi kekuatan produk dan pasarnya, (2) rencana konsep usaha, dan (3) karakter-motivasi wirausaha pelamar.

Selain faktor produk, PIB menemukan bahwa faktor pelaku wirausaha adalah termasuk sebagai faktor yang paling dominan menentukan peluang kelangsungan dan keberhasilan suatu usaha. Bagi PIB ITB, pelaku wirausaha yang potensial datang dari kalangan alumni, mahasiswa dan dosen. Alumni biasanya datang sebagai mantan *professional* di bidangnya yang ingin memulai usaha sendiri berdasarkan pengalaman yang dimilikinya. Mahasiswa datang karena minat dan ketertarikannya. Sedangkan dosen atau akademisi lain datang dengan bekal hasil pekerjaannya di laboratorium atau proyek yang pernah ia kerjakan. Karena konsentrasi kegiatannya, para dosen umumnya lebih berfungsi sebagai promotor usaha. Fokus operasional hari ke hari diserahkan kepada tim yang diambil dari para mahasiswa atau akademisi lain sebagai calon *professional* pengelola unit usaha.

Khusus untuk kategori mahasiswa, yang paling potensial untuk dijaring adalah mahasiswa-mahasiswa yang sudah mulai berada pada tingkat-tingkat akhir perkuliahannya. Mahasiswa yang masih memiliki beban akademik yang terlalu besar akan memiliki resiko terganggu fokusnya dalam melakukan perintisan wirausaha. Sedangkan mahasiswa yang baru saja lulus juga umumnya berada dalam kebimbangan antara bekerja secara profesional dengan berkomitmen terhadap usaha yang masih panjang prosesnya dan belum pasti hasilnya.

PIB menemukan bahwa motivasi seseorang untuk menekuni suatu wirausaha bisa sangat beragam. Mulai dari motivasi ketertarikan minat, independensi dan ekspresi diri, memanfaatkan peluang, sampai motivasi 'keterpaksaan'. Motivasi ini yang akan menentukan daya tahan seseorang dalam menjalankan suatu rintisan wirausaha.

Dalam hal ini, lembaga pendamping bisnis harus mengidentifikasi para pelaku dengan motivasi yang serius. Untuk itu, proses pendampingan bisnis dan komitmen yang diberikan oleh lembaga pendamping harus dilakukan secara bertahap. Seiring dengan berjalannya waktu dan program kerja yang dilakukan, akan muncul identifikasi atas wirausaha yang memiliki komitmen dan motivasi tinggi.

Seiring dengan berjalannya waktu dan program kerja yang dilakukan tim wirausaha, kemampuan manajerial tim pelaku wirausaha juga akan meningkat. Tidak bisa diharapkan kemampuan ini muncul di awal dan tumbuh secara cepat. Banyak hal yang harus dipelajari dengan mengerjakannya (*learning by doing*), termasuk mempelajari hal-hal yang salah untuk dilakukan (*false learning*).



Berkaitan dengan pengusahaan pemodal financial, strategi yang harus dilakukan adalah *Staged Capital Commitment* atau *Standby Loan*, dimana sejumlah total kapital yang dicadangkan tidak diberikan secara sekaligus, namun secara bertahap dan besarnya pun ditentukan dari hasil evaluasi kinerja sebelumnya. Dasar dari strategi ini adalah bahwa tim manajemen masih perlu proses pembelajaran dalam hal pengelolaan kas, dan untuk memperkecil resiko pengembalian dana. Keuntungan lain dari strategi ini adalah membuat penerima modal dapat berpikir lebih strategis dan efisien dalam pengelolaan uang.

Isu lain yang sering muncul adalah masalah manajemen tim, khususnya dalam hal pembagian hak dan kewajiban dari para anggota tim wirausaha. Kehadiran lembaga pendamping dapat berperan sebagai mediator antara mereka, bahkan bila perlu sebagai otoritas yang mengambil keputusan final bagi tim.

Pengalaman ini diperoleh PIB dalam melakukan pendampingan terhadap beberapa tenant dan calon tenant yang baru memulai usahanya, antara lain: Cipta Tani Lestari, Gears of Indonesia, Lorco Interactive, Matrace, Majalah Entrepreneurs Indonesia, dan Clarisense. Kegagalan tim wirausaha juga ada yang dialami oleh tenant PIB, baik karena alasan komitmen tim maupun kegagalan pemasaran produk.

Bagi lembaga pendampingan bisnis, portofolio kegagalan dan keberhasilan ini merupakan pengetahuan berharga yang dapat dijadikan pengalaman bagi institusi dalam melakukan proses-proses kegiatan inkubasi di masa depan.

## **PENGEMBANGAN MANAJEMEN INTERNAL UNTUK PENINGKATAN KUALITAS**

### **UNIVERSITAS SURABAYA**

#### **1 Pengembangan dan Pengelolaan Kelembagaan**

Meningkatkan university governance melalui penciptaan pembagian kewenangan antara Yayasan, Rektor dan Senat Universitas dengan menjamin sistem kontrol internal dan kesalingtergantungan (interdependence). Yayasan memberikan otoritas besar kepada Universitas tetapi juga mengontrol dengan meminta akuntabilitas yang seimbang (termasuk kewenangan-kewenangan dalam pengelolaan keuangan). Walaupun nantinya universitas bisa menjadi badan hukum, Universitas Surabaya tetap akan mendesain di dalam anggaran dasar yayasan dan statuta bahwa badan hukum universitas dimiliki oleh badan hukum yayasan. Dalam mekanisme pemilihan pejabat struktural empat tahunan, anggota senat universitas tidak melakukan voting tetapi hanya memberi rekomendasi terhadap kandidat rektor dan pejabat-pejabat lain yang dipilih, penentu terakhir tetap yayasan. Upaya-upaya yang dilakukan untuk memperkuat budaya organisasi dengan melakukan kompetisi dan kooperasi.

#### **2 Pengelolaan Sumber Daya**

Universitas mengadopsi praktek-praktek manajemen organisasi bisnis dalam rangka menghadapi kejarangan dari sumberdaya (scarcity) tetapi tetap menjunjung tinggi dan mempraktekkan nilai-nilai yang terkandung dalam paradigma akademis bagi para dosen. Menerapkan knowledge baru dalam organizational development (OD) seperti misalnya: strategic management, learning organization, balanced scorecard, human resource management (HRM) termasuk performance base compensation system, quality management, finance and accounting practices, information and communication technology (ICT).

#### **3 Internasionalisasi dan Kerjasama**

Aktif dalam organisasi regional, Association of Universities in the Asia and the Pacific (AUAP) dan mengembangkan aliansi strategis dengan perguruan tinggi di luar negeri sebagai partner. Hal ini juga direalisasikan dalam bentuk pendirian *The International Village*, sebuah konsep yang menyatukan beberapa pusat informasi studi di luar negeri dalam satu atap.



## METODE PEMBELAJARAN BERBASIS PRODUKSI DAN COOPERATIF 3 2 1

### *POLITEKNIK MANUFAKTUR BANDUNG*

Praktik-praktik yang baik dan yang telah banyak memberikan pengaruh positif terhadap Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (POLMAN) adalah penerapan inovasi metoda pembelajaran berbasis produksi (*Production Based Learning*) dan 3-2-1 kooperatif (*3-2-1 co-operative*). Kedua metoda pembelajaran tersebut merupakan *good practices* POLMAN yang memiliki parameter yang mirip dengan pendekatan pendidikan *dual system* dan *competency based* yang masing-masing telah diterapkan di negara-negara maju berbahasa Jerman dan Inggris.

Perbedaan pendekatan POLMAN dengan pendekatan pendidikan vokasi di negara-negara maju adalah kesesuaiannya terhadap kondisi infrastruktur pendidikan vokasi di Indonesia dimana para *stakeholders* yaitu industri, lembaga pendidikan, pemerintah dan masyarakat masih belum mencapai tingkat sinergi yang diperlukan dalam pembangunan sumberdaya manusia profesional. POLMAN mempertemukan masing-masing kepentingan para *stakeholders* pendidikan dalam pelaksanaan metoda pembelajaran melalui pelibatan langsung maupun tidak langsung, sehingga sinerginya terbangun di dalam kampus.

Pendekatan POLMAN memang mengandung konsekuensi internal yang tidak kecil, terutama pada phase awal dalam pembentukan kebersamaan atau *corporate culture* dengan tujuan untuk membangun kepercayaan *stakeholders*. Selama kurun waktu 25 tahun pertama fondasi untuk itu telah disiapkan. Kualitas data vital selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa *turnover* SDM dibawah 2%, daya tampung mahasiswa meningkat 32,7%, rerata waktu tunggu lulusan kurang dari 3 bulan, ratusan kontrak kerja dengan industri bisa memberikan rerata kontribusi tahunan sekitar 55% dari total pendapatan, Akreditasi A untuk semua Program Studi kecuali program D4 yang memang masih baru, dan memenuhi standar sistem manajemen mutu international ISO 9001:2000. Keberhasilan ini membuktikan kemampuan POLMAN dalam membangun sinergi diantara para *stakeholders* dengan landasan yang tepat dalam menjaga kepentingan semua pihak yang terlibat. Beberapa kekurangan yang ditemukan *internal auditors* memang tidak mempengaruhi mutu jangka pendek, tetapi merupakan potensi masalah pada masa mendatang yaitu mengenai sistem manajemen SDM dan strukturnya dalam rangka mempersiapkan agenda pengembangan POLMAN di era global. Tentunya, kekurangan tersebut merupakan target pada pengembangan POLMAN 25 tahun kedua.





## 1. Pembelajaran Berbasis Produksi (Production Based Learning)

Proses pendidikan tinggi vokasi dalam bidang manufaktur dikenal sangat *material and energy intensive*. Sambil menjaga tingkat relevansi pendidikannya tetap tinggi, maka semua jenis latihan pengembangan keterampilan harus menghasilkan produk-produk yang layak jual atau bahkan merupakan produk-produk pesanan dari industri manufaktur. Produk standar yang dikembangkan POLMAN dimanfaatkan untuk pengembangan keterampilan tingkat dasar, sedangkan produk pesanan dimanfaatkan untuk pengembangan keterampilan tingkat lanjut. Prinsip-prinsip **Tepat Waktu, Unggul Mutu dan Sadar Biaya** diterapkan secara ketat dalam proses pembelajaran, mengingat keterkaitannya dengan pihak eksternal. Dengan demikian para mahasiswa mengembangkan keterampilannya dengan memanfaatkan produk-produk nyata dan bernilai ekonomis serta belajar berperilaku secara benar dalam berkarya. Didalam sistem pembelajaran ini seorang dosen bisa berfungsi ganda, disamping memberikan kuliah ataupun instruksi dalam praktikum, seorang dosen juga melakukan penyeliaan terhadap proses pengerjaan produk oleh mahasiswa didalam kerangka praktikum. Dengan demikian sumberdaya yang dimiliki termanfaatkan secara efisien untuk menghasilkan lulusan yang berketerampilan tinggi pada bidangnya dan produk-produk yang bernilai ekonomis layak jual sebagai hasil dari latihan-latihan dalam rangka praktikum pengembangan keterampilan mahasiswa. Materi pembelajaran selalu *ter-update*, karena baik dosen maupun mahasiswa menggunakan obyek-obyek nyata dalam proses pembelajarannya, yang mana sebagian besar merupakan pesanan dari industri.

### Facets

Materi pembelajaran selalu dinamis, karena memanfaatkan obyek-obyek riil pesanan industri yang didasarkan pada kepentingan aktualnya. Dosen dan mahasiswa, disamping mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang aktual, juga harus berperilaku yang sesuai dalam berkarya, karena selalu berhubungan dengan industri. Karya-karya yang dihasilkan mahasiswa bersama dosennya dalam rangka praktikum pengembangan keterampilan mengacu pada standar industri baik nasional maupun internasional. Sumberdaya termanfaatkan secara lebih efektif karena menghasilkan lulusan yang berketerampilan aktual pada bidangnya. Hemat material dan energi karena menghasilkan barang-barang bernilai ekonomis.

## 2. Kooperatif 321 (321 Cooperative)

Pada 3 (tiga) semester pertama mahasiswa diberikan pengetahuan dan keterampilan dasar dalam bidangnya. Kemudian pada 2 (dua) semester berikutnya, mereka ditempatkan sepenuhnya di industri (*internship*). Tujuannya adalah agar pembentukan sikap dan keterampilan profesi dapat terbentuk langsung dari lingkungan yang sesungguhnya. Pada 1 (satu) semester terakhir mereka kembali ke kampus untuk mentuntaskan perkuliahannya. Pendidikan dasar dilakukan secara terstruktur menggunakan modul-modul. Pendekatan ini berbeda dengan *dual system* dan *competency based*, tetapi memiliki semua parameter pengendali yang ada di kedua pendekatan diatas. Oleh karenanya, lulusannya tidak diragukan memiliki kecakapan intelektual, sikap dan keterampilan yang diperlukan oleh industri. Program kerja industri selama 2 semester setelah pembekalan keahlian 3 semester disamping dapat mencapai target akademis, juga mampu memberikan sumbangan profesional bagi industri. Hal ini ditunjukkan oleh penghargaan industri terhadap peserta praktik kerja dalam bentuk insentif bulanan yang rata-rata melebihi kebutuhan bulannya selama masa praktik kerja.

### Facets

Materi pembelajaran terstruktur dengan menggunakan modul-modul. Aktualisasi pengetahuan dan keterampilan mahasiswa terjadi di lingkungan industri, dimana mereka melakukan kerja praktik lapangan selama 2 semester. Dengan menggunakan metode kooperatif 3-2-1, untuk meningkatkan kapasitas daya tampung mahasiswa bisa menghemat investasi peralatan dan fasilitas mendekati 30%.

## 3. Jaminan Mutu (Quality Assurance)

Kedua metode pembelajaran tersebut diatas, tentunya memerlukan jaminan keberlanjutan, dimana operasionalisasinya cukup dinamis dan kompleks, serta *material and energy intensive*. Oleh karenanya sistem mutu merupakan agenda sangat penting untuk membuktikan bahwa terobosan-terobosan dalam metode pembelajaran tersebut *managable* dan *traceable*. Pada tanggal 21 April 2003, manajemen sistem pendidikan Politeknik Manufaktur Negeri Bandung telah mendapatkan pengakuan internasional melalui sertifikasi sistem mutu ISO 9001:2000 oleh lembaga sertifikasi Kema-Internasional. Dengan mendapatkan sertifikat ini berarti sistem manajemen mutu pendidikan POLMAN terbukti memiliki cara untuk merencanakan, menjalankan, mengevaluasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menjamin kepuasan pelanggannya.



## PENGEMBANGAN KUALITAS LULUSAN MELALUI PROGRAM PENINGKAT PERTUMBUHAN KEPEMIMPINAN BERKUALITAS (PPKB)

### UNIVERSITAS GADJAH MADA

#### A. Latar Belakang

Sebagai salah satu langkah peningkatan mutu berkelanjutan adalah dengan melakukan evaluasi diri. Proses “bercermin” bagi institusi sebesar Universitas Gadjah Mada (UGM) bukanlah hal yang sederhana dan mudah. Dibutuhkan suatu strategi untuk dapat benar-benar menemukan titik kuat yang dapat digunakan sebagai modal pengembangan dan titik lemah yang dapat digunakan sebagai titik awal pengembangan. Di tahun 2002, UGM melakukan proses evaluasi diri dan refleksi yang sangat intensif. Melalui lebih dari 20 miniworkshop yang digelar di setiap fakultas diikuti di jajaran lembaga universitas seperti MWA, MGB dan mahasiswa, akhirnya UGM mendapatkan satu data yang sangat penting dari kinerja yang selama ini telah dilakukan. Hasil miniworkshop ini dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Daya saing lulusan perlu ditingkatkan, sementara sistem pembekalan menghadapi persaingan kerja belum dikembangkan secara memadai
2. UGM sebagai PT BHMN dituntut untuk mengembangkan sistem yang otonom dan transparan.
3. Sistem pengawasan mutu belum efektif, meskipun telah ada komitmen pada peningkatan mutu
4. Belum dikembangkannya sistem *reward* yang dapat mempercepat pertumbuhan semangat dalam berkarya
5. Jumlah staf akademik dan administrasi yang relatif besar merupakan kekuatan sekaligus memerlukan pengelolaan yang profesional
6. Jaringan kerjasama UGM yang kuat secara nasional maupun internasional, dengan alumni, industri, pemerintah dan masyarakat yang perlu diisi dan dimanfaatkan
7. Dari berbagai workshop (lihat lampiran 5 dan 6) dapat diidentifikasi bahwa banyak sivitas akademika yang ingin berpartisipasi aktif dalam peningkatan pertumbuhan kepemimpinan, namun struktur kegiatan di universitas jumlah dan variasinya belum cukup untuk menampung partisipasi tersebut.
8. Selama ini upaya UGM untuk merangsang tumbuhnya inovasi-inovasi dalam *'transfer of values'* untuk mempercepat pertumbuhan kepemimpinan berkualitas masih sangat terbatas.
9. Upaya-upaya yang telah dilakukan UGM dalam hal perbaikan tradisi kehidupan kampus dan berbagai macam aktivitas mahasiswa perlu



dipercepat dengan berbagai inovasi untuk mencapai lingkungan kondusif bagi pengembangan *learning skills*, *thinking skills* dan *living skills* yang dilengkapi dengan tumbuhnya jiwa kepemimpinan

10. Model-model perkuliahan yang mengacu cara-cara lama perlu dikembangkan lagi dengan berbagai inovasi sehingga kreativitas dosen bersama mahasiswa dapat diakomodasikan dalam sebuah sistem baru yang dapat mewadahi baik sistem lama maupun temuan-temuan sistem baru yang mengintegrasikan gagasan penyelesaian masalah yang muncul.

Selain melakukan proses bercermin, pada tahun 2002 juga dilakukan mini workshop dengan pengguna lulusan UGM. Hasil miniworkshop ini kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan studi pelacakan alumni (Tracer Study) di tahun 2003. Hasil dari miniworkshop dengan para alumni dan pengguna dapat dirangkum sebagai berikut:

1. IP tinggi bukan jaminan sukses di dunia kerja, lulusan yang saat menjadi mahasiswa aktif dalam kegiatan ekstra kurikuler cenderung akan lebih cakap dalam menempuh karir.
2. Belum adanya keseimbangan antara mata kuliah keahlian dan pembentukan karakter mahasiswa sebagai calon manusia bekerja..
3. Perlu diberikan mata kuliah lain seperti : kepemimpinan visioner, budaya kerja, administrasi publik dan bisnis. Kemampuan berkomunikasi perlu ditingkatkan, demikian pula kemampuan memakai komputer.
4. Mahasiswa harus didekatkan dengan dunia industri agar nantinya mereka lebih siap setelah lulus.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil evaluasi diri yang telah dilakukan oleh UGM di tahun 2002 adalah bahwa:

1. UGM telah berhasil memberikan kualitas pendidikan secara akademis kepada calon lulusannya.
2. UGM perlu mengembangkan kualitas pendidikan yang selama ini telah dicapai dengan memberi nilai tambah pada pengembangan karakter lulusan.
3. Karakter yang dibutuhkan untuk dapat hidup sukses dan mampu menjawab kebutuhan bangsa saat ini adalah karakter lulusan dengan jiwa kepemimpinan. Oleh karenanya perlu dikembangkan suatu program yang dapat meningkatkan pertumbuhan karakter kepemimpinan yang dimaksud.

## B. Pengembangan Program PPKB

Di dalam perjalanan usaha peningkatan kualitas lulusan ke arah pengembangan jiwa kepemimpinan, program PPKB ini kemudian dibagi menjadi 4 (empat)

kegiatan yang lebih terfokus, yaitu:

1. Pengembangan *Success Skills*, yang berfokus pada pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia. Kegiatan ini terdiri atas:
  - a. Kegiatan penggalan nilai-nilai hidup UGM. Tujuan utama aktivitas ini adalah untuk membentuk karakter lulusan UGM yang kuat sehingga selalu mampu mengembangkan kualitas kehidupannya dalam memperkaya national identity.
  - b. Pengembangan *Success Skills* bagi mahasiswa baru, sebagai pendukung kegiatan orientasi kampus..UGM dalam hal ini menerapkan pola orientasi dengan mengembangkan 3 buah pilar ketrampilan sukses, yaitu: (1) Learning Skills, (2) Thinking Skills, dan (3) Living Skills.
  - c. Pengembangan Kemampuan Mengajar Dosen Muda melalui pelatihan *University Staff Development*.
  - d. Pengembangan Ketrampilan Menulis Mahasiswa, sebagai usaha pengembangan ketrampilan berpikir yang kritis dan strategis.
2. Pengembangan Manajemen Mutu Pembelajaran, yang berfokus pada pengembangan sistem, sehingga dapat menjamin keberlanjutan. Kegiatan ini terdiri atas:
  - a. Pengembangan RPKPS (Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester). RPKPS merupakan suatu rancangan belajar yang mampu menjamin pencapaian mutu proses pembelajaran. Ada 5 pilar yang terkandung di dalam RPKPS ini, yaitu; (1) reality based learning; (2) menjawab tantangan global dengan mengembangkan potensi lokal; (3) ICT based learning; (4) pengembangan proses pembelajaran yang inovatif; (5) mengembangkan karakter kepemimpinan. Kelima pilar ini harus menjadi batu pijakan di dalam perencanaan pembelajaran bagi setiap dosen di UGM.
  - b. Pengembangan Sistem Informasi Jaminan Mutu UGM, untuk meningkatkan percepatan pencapaian mutu pendidikan.
3. Pengembangan Inovasi, yang merupakan kegiatan pelumas bagi terbentuknya atmosfer akademik yang mengarah pada peningkatan kualitas lulusan UGM
  - a. Pengembangan Inovasi Pembelajaran, Kegiatan ini bertujuan untuk memacu proses peningkatan proses inovasi pembelajaran.
  - b. Pengembangan Inovasi Pelayanan Proses Pembelajaran, yaitu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan mutu layanan proses pembelajaran.
  - c. Pengembangan Unit Kegiatan Mahasiswa, yang merupakan kegiatan





untuk memacu UKM menjadi wahana melatih karakter kepemimpinan mahasiswa.

4. Pemberdayaan Mahasiswa Berprestasi, yang merupakan kegiatan dinamisor dengan memanfaatkan mahasiswa berprestasi sebagai *agent of change* peningkatan kualitas pendidikan di UGM. Kegiatan yang dilaksanakan antara lain memberikan pengalaman dan pelatihan penulisan kreatif, entrepreneurship, eksibisi tahunan produk inovasi mahasiswa.

### C Strategi Program PPKB

Keberhasilan program dicapai melalui pola kompetisi dan kerjasama yang didukung dengan hibah inovasi baik yang berupa *teaching grant* maupun *research grant*. Dalam hal ini dikembangkan pemahaman *local wisdom* untuk memperkaya visi global.

## PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU

### UNIVERSITAS BINA NUSANTARA

#### Berawal dari Infoplan

Dimulai pada tahun 1996 ketika STMIK Bina Nusantara berubah bentuk menjadi Universitas Bina Nusantara (UbiNus). Perubahan bentuk ini perlu diikuti dengan langkah-langkah penyesuaian berikutnya.

Kekuatan BiNus dibidang IT yang telah dibangun dari awal, tetap akan menjadi kekuatan yang akan dilanjutkan. Pada periode tahun 1996-1997 dilakukan Proyek Information Strategic Planning (Infoplan) dengan pendekatan metode *James Martin* untuk mendapatkan "*blue print*" dari rencana penerapan IT di UbiNus.

Kekuatan lain dibidang operasi yang melekat pada rekan administrator, perlu diinventarisasikan dan disempurnakan. Karena itu dilakukan penataan ulang proses bisnis yang ada dengan pendekatan konsep CRASI (Consult, Responsibility, Authority, Support, Inform), dengan menggunakan referensi buku "*Improving Higher Education Management*". Langkah ini menghasilkan Rangkuman Arsitektur Proses Bisnis di lingkungan BiNus.

#### Langkah Sertifikasi

Selama tahun 1997 mulai dilakukan proses persiapan untuk mendapatkan "Sertifikasi ISO 9000 versi 1994". Proses ini dimulai dengan pembentukan Tim Teknis pada tingkat universitas, yang dibantu oleh konsultan PQM. Proses persiapan yang dimulai dengan pelatihan; pendefinisian visi, kebijakan mutu, sasaran mutu serta pembentukan organisasi pelaksana Sistem Manajemen Mutu. Kemudian dilanjutkan dengan penulisan dokumentasi dari semua prosedur yang ada dan diikuti langkah mencoba melaksanakan semua prosedur yang selesai ditulis serta ditutup dengan proses internal audit. Semua langkah ini dapat diselesaikan dalam waktu 11 bulan. Lingkup sertifikasi yang diambil meliputi : desain kurikulum, bahan ajar, perkuliahan, dan penelitian diseluruh lingkungan UBiNus. Sertifikasi ISO 9001 versi 1994 berhasil didapatkan pada bulan Desember 1997, sehingga UBiNus merupakan universitas pertama di Indonesia yang mendapatkannya.

Dari langkah persiapan menggunakan bakuan mutu proses ISO 9000 hingga didapatkan sertifikat, sangat dirasakan sebagai suatu proses belajar untuk melakukan terobosan dan perubahan besar di lingkungan UBiNus. Hal yang diajari



adalah sebuah cycle lengkap dari sebuah proses mulai dari menentukan target, membuat perencanaan, melaksanakan, mengevaluasi, melakukan perbaikan, dilanjutkan dengan pelaksanaan untuk tercapainya target dan visi yang didefinisikan. Bisnis model yang digunakan pada periode tahun 1997-2001 adalah model bisnis "Airline Service"; dimana isyuenya terkait "Tepat Waktu". kecepatan mendapatkan pekerjaan dan kualitas layanan kepada para stakeholder.

Beberapa *Tips* yang dapat digunakan untuk mengikuti langkah diatas adalah :

Tulis apa yang dikerjakan, diskusikan, perbaiki, tulis kembali dan jalankan apa yang situliskan.

Sosialisasikan kesemua unit dan individu yang ada dikampus.

Berani tidak populer dan perubahan posisi adalah hal yang biasa

Jangan mudah tergoda untuk memberikan kemudahan

Berani mendapatkan masukan dari para stakeholder dan menggungkannya untuk perbaikan

### Awal Pemanfaatan Bakuan Mutu ISO 9000

Serifikasi adalah tanda lulus proses membangun infrastruktur Sistem Manajemen Mutu dan awal untuk mendapatkan manfaat dari pembangunan sistem yang dilakukan. Dampak dari tata ulang proses ini, maka struktur organisasi juga terkena dampaknya. Jabatan yang tidak dilalui oleh aliran proses, atau jabatan yang tidak memberikan nilai tambah pada urutan proses perlu dihilangkan.

Pda tahun 1998 struktur organisasi disempurnakan menuju pada bentuk organisasi layanan dengan konsep bisnis modern, jabatan pembantu dekan dihilangkan, jabatan direktur mulai dibentuk sebagai penanggungjawab tugas sehari-hari. Mulai digunakan tolok ukur kinerja sebagai ukuran pencapaian dari setiap unit kerja.

Pengelolaan perguruan tinggi mulai fokus pada "Model Pengelolaan : Proses Sumber Daya", sehingga perhatian dari para pengelola dapat terpusat pada 3 hal diatas. UBiNus sebagai perguruan tinggi yang berbasis TI, maka Sistem Manajemen Mutu yang digunakanpun tetap berbasiskan pada kekuatan teknologi informasi.

### Membangun Budaya Organisasi

Setelah pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 yang terasa sangat berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur, mengikibatkan mulai berkurangnya komunikasi humanis diantara anggota keluarga BiNus. Sehingga diperkirakan alat perekat lain yang berupa budaya organisasi, nilai-nilai dan etos kerja.

Tahun 1999 mulai dirumuskan tentang Budaya Mutu, Nilai-nilai dan Etos Kerja BiNusian sebagai berikut :

Budaya Mutu UBiNus meliputi 5 poin yaitu : Percaya kepada Tuhan YME, Perbaikan Menerus, Penggunaan Tolok Ukur, Ketuntasan, Kekeluargaan & Kebersamaan. Nilai-nilai BiNusian meliputi : Konsisten, Egaliter, Jujur, Terbuka, Adil, Peduli, Berani & Bertanggung Jawab. Seang Etos Kerja BiNusian terdiri dari :Memberi teladan dan komitmen, Saling menghormati dan menghargai, Berkomunikasi dengan baik, *Give credit to everyone, improve others.*

BiNus tumbuh sebagai sebuah "Learning organization" yang mempunyai "kehidupan", "dinamika", "pengetahuan" dan "emosi". Pengembangan "Knowledge Management" diperlukan sebagai wahana pemberdayaan anggota organisasi.

### Mengatur Arah dengan Renstra 2005

Pada tahun 2000 perencanaan jangka panjang didefinisikan kembali dan tersusunlah "Rencana Strategis BiNus 2005", dimana sasarannya ditujukan pada pembentukan beberapa konsep baru, seperti :

- a. Pembentukan Komunitas BiNusian, melalui pendidikan berkelanjutan yang dapat dilakukan melalui "Model *multi site, multi channel, dan multi level education*".
- b. Pembentukan industri yang berbasiskan kampus.

Binis Model UBiNus tahun 2001-2005 disempurnakan melalui Model "Frequent Flyer" dengan pengembangan issue "Continuing Education" melalui Model *multi site, multi level dan multi channel education* untuk terbentuknya komunitas BiNusian.

Migrasi ke Model ISO 9000 versi 2000 mulai dilakukan untuk menjadikan UBiNus sebagai organisasi unggul yang memiliki infrastruktur kesisteman yang kuat dan berorientasi pada kepuasan para stakeholder.

### Melaju Terus Didukung Integrasi Sistem Mutu Iso 9000 dan Tool Manajemen Lain

Belajar dari persiapan proyek TPSDP-ADB pada tahun 2000, proses *Self Evaluation* tiap program studi mulai dilakukan di lingkungan UBiNus, yang ditujukan untuk mengetahui posisi dari setiap program studi. Termasuk sasaran tahunan dari setiap program studi lebih mudah didefinisikan.

Penerapan **Customer Relationship Management** sebagai basis layanan dengan dukungan TI, sehingga mempermudah bagi stakeholder mendapatkan informasi yang dibutuhkan kapan saja dan dimanapun berada.



Mulai tahun 2001 BiNus Scorecard, yang merupakan hasilmodifikasi dari model *balance scorecard* dan *academic scorecard* digunakan untuk menentukan *Key Performance Indicator* keberhasilan UBiNus. Dimana komponen RAISE++ (TPSDP\_ADB) merupakan komponen yang dipertimbangkan sebagai tolok ukurnya.

### **Lesson Learned**

Perubahan adalah merupakan langkah awal yang diperlukan untuk mencapai sukses

Untuk melakukan perubahan saat awal, memang berat penuh hambatan dan rintangan yang harus dihadapi.

Komunikasi dan semangat pelayanan adalah kunci sukses dalam penerapan perubahan

Sertifikasi ISO 9000 bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan awal dari strategi jangka panjang untuk membentuk sistem infrastruktur manajemen (kesisteman).

Penggunaan tolok ukur (benchmarking) melalui pemilihan model bisnis yang akan digunakan, serta pemakaian *management tool* modern dari dunia industri akan mempercepat tercapainya tujuan.

Untuk meningkatkan mutu tidak cukup hanya melakukan perbaikan pada PROSES saja, melainkan siperlukan pendekatan yang lebih menyeluruh, termasuk perbaikan SUMBER DAYA (SDM, Sistem Informasi, Sarana Fisik) dan juga pengembangan ISI (Akademik).

## **PENGEMBANGAN PERAN KAMPUS DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI EKSTERNAL**

### **UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA BANDUNG**

#### **Kampus Sebagai Sumber Belajar bagi Siswa SD dan SL**

Sejak beberapa tahun yang lalu berbagai fasilitas pendidikan di kampus UPI pada hari Rabu dan Sabtu terbuka untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan mutu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Program ini ditanggapi secara antusias oleh sekolah-sekolah (SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA) dari Kota dan Kabupaten Bandung, DKI, dan berbagai wilayah di Provinsi Jawa Barat dan Banten. Sebagai contoh, laboratorium-laboratorium Sains dan Matematika telah menerima kunjungan puluhan rombongan siswa. Laboratorium melayani kunjungan dengan menyajikan demonstrasi dan display, menyelenggarakan kegiatan paktikum untuk siswa pengunjung dan observasi sesuai permintaan sekolah. Materi dan kegiatan yang diberikan kepada siswa pengunjung umumnya adalah materi dan kegiatan yang tidak dapat diberikan sekolah mengingat keterbatasan fasilitas laboratorium yang tersedia. Kegiatan siswa dikemas dalam format yang singkat namun aktif, menarik, dan menyenangkan siswa. Program ini selain dimaksudkan untuk memfungsikan fasilitas negara yang tersedia di UPI sebagai sumber belajar bagi siswa dan guru. Selain membantu siswa meningkatkan pemahaman dan keterampilan siswa dalam MIPA, ternyata program ini berkontribusi pada peningkatan animo lulusan SMA/MA untuk melanjutkan studi di UPI setelah mereka lulus.

Untuk mendekatkan UPI dengan sekolah sebagai salah satu stakeholder utamanya UPI secara reguler menyelenggarakan program peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru, dalam bentuk workshop dan seminar untuk guru. Sebagai contoh, FPMIPA bekerjasama dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di Kota Bandung pada khususnya dengan dukungan Dinas Pendidikan Kota, menyelenggarakan pelatihan (dalam bentuk lokakarya lima hari kerja) penyiapan guru MIPA untuk mengimplementasikan kurikulum baru (Kurikulum 2004) yang akan segera diluncurkan. Sekitar 30 orang guru dari setiap mata pelajaran MIPA berpartisipasi dalam lokakarya yang dilaksanakan setiap tahunnya. Lokakarya mencakup pendalaman materi pelajaran, perluasan wawasan materi, kajian alternatif metode pembelajaran yang tepat untuk materi yang diajarkan,



penyusunan rencana pembelajaran dan simulasinya dengan menggunakan kelas-kelas sekolah laboratorium UPI.

### **Program Kemitraan dengan Sekolah**

Sepanjang tahun FPMIPA melaksanakan program kolaborasi dengan dua SMP dan dua SMU yang bersedia menjadi sekolah mitra, dengan tujuan ganda, yakni melakukan inovasi dalam pembelajaran MIPA di sekolah serta memberikan pengalaman lapangan yang kaya kepada dosen-dosen mata kuliah pedagogi MIPA. Program tersebut dikenal sebagai program "piloting", yang mulai dilaksanakan sejak tahun 2000 dalam konteks implementasi Proyek IMPSTEP (Hibah JICA). Kegiatan piloting dilaksanakan dengan format "Classroom Action Research", yakni diawali dengan mengidentifikasi permasalahan utama pembelajaran melalui diskusi dosen-guru, yang ditindaklanjuti dengan pencarian cara inovatif untuk memecahkannya. Kolaborasi dosen-guru selanjutnya menyangkut perencanaan program pembelajaran di kelas serta pengembangan perangkat pembelajaran yang diperlukan (media, LKS, dll.). Pada waktu rencana tersebut diimplementasikan di kelas, dosen dan guru lain melakukan pengamatan terhadap situasi dan lingkungan belajar yang terjadi, untuk didiskusikan hasilnya secara intensif setelah guru mengajar, dan dijadikan catatan untuk melakukan upaya perbaikan dan penyempurnaan untuk periode pembelajaran berikutnya. Pada akhir semester, proses dan hasil piloting disosialisasikan kepada guru-guru sekolah lain melalui seminar diseminasi. Evaluasi program yang dilakukan terhadap program piloting mengindikasikan bahwa inovasi yang dilakukan berhasil menjadikan pembelajaran MIPA lebih "hands-on", lebih interaktif, lebih menarik, dan lebih menginspirasi siswa.

### **Pengembangan Penelitian Berorientasi Paten**

FPMIPA telah memperbarui program penelitiannya, dengan menstimulasi tumbuhnya kelompok penelitian (research group) yang melakukan riset aplikatif yang berprospek paten. Riset-riset yang dilakukan didorong pula untuk melibatkan "mahasiswa non-kependidikan" yang tengah menyelesaikan skripsi/tugas akhir untuk aspek-aspek tertentu, sehingga turut berkontribusi pada penurunan waktu studi mahasiswa. Dalam bingkai program riset yang diintroduksi, pada tahun 2000 peneliti pada kelompok penelitian kimia lingkungan berhasil menemukan suatu produk bio-organic boiler water treatment, yang diberi nama "Bogat 501". Produk ini teruji secara laboratorium mempunyai kelebihan dari produk boiler water treatment lain yang ada dipasar, yakni dapat mencegah korosi, stabil pada tekanan tinggi, dan mencegah terjadinya kerak, sehingga lebih menguntungkan secara ekonomis dan

lingkungan bagi industri yang memakainya. Permintaan Paten atas invensi ini telah dikabulkan Direktorat HKI pada bulan April 2004. Penelitian lanjutan untuk tujuan "scaling-up" produksi Bogat 501 secara industri tengah dilakukan dengan bekerjasama dengan industri kecil-menengah (IKM), dalam konteks pengabdian kepada masyarakat. Integrasi program penelitian, pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat dapat diciptakan melalui kegiatan tersebut.

Kelompok peneliti kimia lingkungan dalam kerangka peningkatan penelitian, kini tengah mengembangkan suatu produk bio-organik lainnya sebagai bahan pengolahan limbah industri, khususnya industri tekstil dan industri electroplating. Pengembangan material serta prototipe pengolahan limbah yang sesuai telah dilakukan dengan dukungan dana dari Ditjen Dikti melalui Program Hibah Bersaing 2003. Sementara itu "scaling up" ke skala industri akan mulai diteliti tahun 2004 ini bekerjasama dengan suatu Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Bandung, dengan dukungan dana dari Ditjen Dikti melalui Program RAPID. Permintaan paten atas invensi-invensi sebagai keluaran dari program riset ini akan dilakukan. Sementara itu aspek-aspek tertentu dari riset tersebut akan dipublikasikan melalui jurnal-jurnal ilmiah yang relevan.



## **PENGEMBANGAN KERJASAMA DENGAN PEMERINTAH DAERAH UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PEMBELAJARAN**

### ***INSTITUT SENI INDONESIA DENPASAR***

#### **Kolaborasi dengan Industri dan Pemerintah Daerah**

ISI Denpasar telah menjadikan visi institusinya sebagai referensi dan sekaligus orientasinya dalam melakukan program-program akademiknya.

Kekayaan dan kekhasan lingkungan spiritual, seni-budaya, dan alamnya telah menyebabkan ISI termotivasi untuk tetap melestarikan dan mengembangkan potensi-potensi tersebut dalam berbagai bentuk Tridharmanya, seperti penelitian, pengkajian, pembinaan, atau perekonstruksian kesenian yang punah. Untuk itu ISI Denpasar melakukan dua pendekatan. Pertama, atas inisiatif institusi dalam program-programnya secara formal, berdasarkan anggaran institusi yang ada; kedua, melalui kegiatan-kegiatan atas permintaan masyarakat yang membutuhkan kepakaran yang dimiliki oleh institusi, terutama dalam hal pembinaan. Untuk melaksanakan berbagai kegiatan itu, ISI Denpasar juga banyak melakukan pendekatan dan kerjasama dengan pihak pemerintah daerah setempat, terutama terkait dengan dukungan pendanaan, dan juga pengambilan langkah-langkah strategis agar sistem pembinaan dapat dilakukan secara merata.

#### **Pembelajaran yang Aktif bagi Mahasiswa**

Dalam melakukan proses belajar mengajar ISI Denpasar menerapkan pendekatan yang formal melalui program kurikulumnya, artinya mahasiswa mengikuti kuliah dan mendapatkan ilmu-ilmunya dari interaksinya dengan dosennya masing-masing. Selain itu, menyadari keberadaan lingkungan kesenian yang kondusif dalam masyarakat, proses belajar juga menerapkan pentingnya para mahasiswa mendapat masukan keilmuan dan pengalamannya dari pakar-pakar, seniman-seniman, budayawan-budayawan yang berada di luar kampus, yaitu mereka yang aktif berkiprah dalam dunia kesenian secara profesional. Kedua jenis perolehan kepandaian seni itu dipandang penting untuk pengayaan karakter, wujud, dan kejiwaan serta kreativitas para mahasiswa. Dengan demikian lulusan ISI Denpasar diharapkan dapat langsung memberikan manfaat atau kontribusinya kepada masyarakat setelah mereka lulus.

#### **Internasionalisasi**

Sejak berdirinya ASTI, STSI, dan kini ISI Denpasar, telah banyak melaksanakan berbagai bentuk kerjasama dengan perguruan-perguruan tinggi sejenis di dunia





(Amerika Serikat, Eropa, Jerman, negara-negara di Asia, dll.), antara lain, sebagai tenaga pengajar dalam bidang tari, musik (karawitan Bali), pedalangan, dan seni rupa. Karena berbagai kerjasama itu, maka kesenian Bali kian dikenal dunia, terbukti dengan kian tumbuhnya bidang studi tentang kesenian Bali. Perangkat gamelan Bali misalnya hampir tersedia di berbagai perguruan tinggi seni di dunia. Selain itu, telah sering terlaksana berbagai kegiatan kesenian kolaboratif dengan seniman-seniman asing yang memungkinkan terjadinya bentuk-bentuk kreativitas yang sangat menarik. Berbagai pihak asing sampai saat ini telah menjalin kerjasama dengan ISI Denpasar antara lain :

*Asia Cultural Council, New York State Government, The Ford Foundation, Japan Foundation, Luce Foundation, Yayasan Cefesa Budaya, UC LA, Univ. of Hawaii, San Diego State University, Mills College, Holuicross College, Brown University, Univ. of Malaysia Darthmounth College, Cabrini College, Swarthmore College, West Virginia University, Northern Territory University Darwin, Univ. of Montreal Canada, UBC Vancouver Canada, Kanada Univ*

## MENGEMBANGAN UNTUK PENINGKATAN KUALITAS

### SEKOLAH TINGGI SENI INDONESIA PADANG PANJANG

Dalam pengembangan, pengelolaan kelembagaan dan program-programnya STSI Padang Panjang menjadikan seni dan budaya rumpun Melayu sebagai referensi dan orientasi, serta kajian pokok keilmuannya.

#### Strategi

1. Menyiasati kelemahan-kelemahan yang terdapat pada kurikulum dan SAP serta mengembangkannya sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga
2. Meningkatkan kualitas sistem pendidikan dan staf pengajar yang meliputi kemampuan ilmiah, kemahiran skill praktikum dosen dan mahasiswa terhadap genre-genre musik tari teater dan kriya yang bernuansa Seni Rumpun Melayu, sehingga menghasilkan kekuatan yang sinergis.
3. Menciptakan suasana akademik yang kondusif antara mahasiswa, dosen, karyawan (civitas akademika) dalam lingkungan kampus.
4. Meningkatkan kualitas pembelajaran pengembangan dan publikasi seni melalui kegiatan praktek ke lapangan dengan mengadakan kegiatan kelas forum mahasiswa/dosen, mendatangkan Tim Kesenian Tradisi, pergelaran seni dan mengadakan kompetisi peningkatan ajang kreativitas karya mahasiswa.
5. Melaksanakan program pendidikan tidak bergerak (magang) Musik tradisi, tari, musik, teater dan kriya yang bernuansa Seni Rumpun Melayu terutama bagi staf pengajar praktek
6. Melakukan publikasi/sosialisasi dan dokumentasi seluruh kegiatan praktek keenam yang dilakukan mahasiswa dan dosen baik dala kaitan kulikuler atau ekstra kulikuler melalui media cetak/audio visual dalam rangka pengabdian pada masyarakat. Seperti: Musik tradisi, tari, orkes simponi, teater tradisi/modern dan pemeran karya seni ke daerah-daerah.
7. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan seperti point (6) di atas sekaligus untuk meningkatkan meningkatkan kuantitas dan kualitas mahasiswa pada masa yang akan datang.
8. Melakukan observasi pasar untuk melihat kecenderungan perkembangan seni saat ini sesuai dengan jurusan (progran studi) yang ada.

#### Hal-hal praktek yang telah dikembangkan

1. Pengembangan/Penyempurnaan kurikulum sesuai dengan Course Contens terbaru dari Depdiknas dalam kaitannya dengan tuntutan pasar kerja di bidang seni.



2. Peningkatan SDM (staf pengajar) melalui program pendidikan bergelar (S2 dan S3).
3. Mendatangkan tenaga ahli (bidang seni) dalam negeri.
4. Pengembangan sarana penunjang pendidikan dengan mengikuti IPTEK.
5. Meningkatkan kemampuan mahasiswa berbahasa Inggris melalui kursus bahasa Inggris yang terprogram.
6. Melaksanakan program penyetaraan keterampilan mahasiswa.
7. Penyelenggaraan semester pendek untuk mempercepat penyelesaian studi mahasiswa sesuai dengan jenjang program S-1.
8. Kegiatan kelas forum mahasiswa/dosen sebagai forum untuk menyajikan berbagai materi pembelajaran terutama mata kuliah praktek yaitu disertai dengan diskusi.
9. Melakukan Seminar Karya Ilmiah dan Karya Seni mahasiswa.
10. Peningkatan keberhasilan proses pembelajaran mahasiswa melalui penulisan buku bahan ajar.
11. Peningkatan kreativitas karya mahasiswa dalam bidang komposisi musik tradisi, tari, musik, teater dan kriya.
12. Peningkatan kemampuan dosen dan mahasiswa dalam bidang pengelolaan pertunjukan kesenian melalui Pagelaran Kesenian dalam masyarakat.
13. Menyelenggarakan praktek lapangan mahasiswa dalam rangka pembinaan kesenian secara langsung kepada masyarakat khususnya di sekolah-sekolah
14. Melaksanakan pagelaran-pagelaran seni ke daerah-daerah dalam rangka penjangkaran calon mahasiswa baru dan menumbuhkan apresiasi masyarakat terhadap seni dan mampu meningkatkan academic performance STSI Padang Panjang.
15. Melengkapi alat penunjang pendidikan sesuai dengan kebutuhan masing-masing program studi secara bertahap.
16. Membuka program akta mengajar di bidang seni bagi tamatan/lulusan program s-1 untuk menjadi guru kesenian di sekolah-sekolah.

## PENINGKATAN PERAN INSTITUSI DALAM PELAYANAN MASYARAKAT

### INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA

#### Pelayanan Masyarakat

Program pembinaan dan pengembangan pendidikan tinggi Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi yang termuat dalam KPPTJP tahun 1996-2005 adalah:

1. Penataan Sistem Pendidikan.
2. Peningkatan Relevansi dan Kualitas
3. Pemerataan Pendidikan Tinggi

Pelayanan masyarakat merupakan kategori peningkatan relevansi dan kualitas dengan program utama:

- a. Peningkatan kerjasama perguruan tinggi untuk mendukung pengembangan usaha kecil.
- b. Penyelenggaraan kerjasama dengan industri dan lembaga untuk meningkatkan kemampuan dalam ilmu dan teknologi.
- c. Pendidikan dan pelatihan bagi tenaga industri.

Implementasi dari 3 program utama oleh ISI Yogyakarta melalui lembaga pengabdian kepada masyarakat adalah sebagai berikut:

#### A. Yang Telah Dilaksanakan

##### 1. Program Voucher/Penerapan IPTEK

- a. Meningkatkan kualitas produk mebel kayu desa Kalirejo Kec. Kokap, Kabupaten Kulonprogo DI Yogyakarta tahun 1977 (Nomor Kontrak: 32/P4M/DPPM/1996).
- b. Pengembangan Disain Bahan dan Teknik Pembuatan Gamelan pada Industri Gamelan "Slamet" di desa Turusan Baturaden, Gamping, Kabupaten Sleman DI Yogyakarta tahun 1977 (Nomor Kontrak: 52/P4M/DPPM/V/1996).
- c. Peningkatan produktivitas gamelan besi "Miskam" di Sidomuluk, Tlogowatu, Kemalang Klaten, Jawa Tengah, melalui pengembangan desain, bahan dan teknik pembuatannya ((Nomor Kontrak: 182/P.2001/ISI.2001).
- d. Pengembangan UKM kerajinan Batik Kayu di Kecamatan Pajangan, Kabupaten Bantul, DI Yogyakarta (Vucer MT) ((Nomor Kontrak: 35/P4M/DPPM/III/2001).
- e. Sinergi pemberdayaan potensi masyarakat menuju terbentuknya kecamatan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi (KPPF) (Nomor Kontrak: 03/P4M/SBM/2000)



## 2. Program KAM/Pengembangan Budaya Kewirausahaan

- a. Pembuatan kerajinan limbah batu putih sebagai souvenir daerah tujuan wisata pantai Baron dan sekitarnya di kecamatan Tepus, kabupaten Banjarnegara (Ketua Pelaksana: Aruman / 9710762022/UKM KMI Fakultas Seni Rupa ISI Yogyakarta).
- b. Penciptaan sendra tari Roro Jonggrang untuk pertunjukan siang hari di panggung tertutup "Tri Murti" Kompleks Taman Wisata Prambanan, Sleman DI Yogyakarta, tahun 2001 (ketua pelaksana: Nur Wisayanto/ 9710798011/Mahasiswa jur. Seni Tari Fakultas Seni Pertunjukan ISI Yogyakarta./kerjasama LPM ISI Yogyakarta dengan PT Taman Wisata Prambanan Boko Yogyakarta)
- c. Pembuatan kaos sablon sebagai souvenir yang bertema nuansa daerah pantai Baron dan sekitarnya di kecamatan Tepus, Kabupaten Gunung Kidul, Yogyakarta tahun 2001 (ketua pelaksana Ahmad Halwani Kurniawan/ 9410815021/mahasiswa jurusan seni murni Fakultas Seni Rupa ISI Yogyakarta)

## 3. Program Pendidikan dan Pelatihan

- a. Diklat peningkatan disain kerajinan Keramik (Kec. Klampok) Bambu (Kec. Mandiraja), dan Kayu (Kec. Wanadadi) di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah (Kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan Dinas Perekonomian Pemda Banjarnegara) tahun 2002.
- b. Diklat dan workshop seni pedalangan di Tanjungsari, Tepus, Kabupaten Gunung Kidul Yogyakarta. Tentang sastra pedalangan dan teknik sabetan (kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan dinas kepariwisataan Pemda Gunung kidul) tahun 2003.
- c. Pelatihan dan workshop tari kreasi baru di pendopo Pemda Temanggung kepada sanggar-sanggar tari se-Pemda Temanggung Jawa Tengah tahun 2003 (kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan Dinas Kesenian pemda Temanggung).
- d. Diklat dan workshop seni tari dan seni kerajinan kepada guru-guru Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Umum se-Pemda Lumajang Jawa Timur (kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan Dewan Kesenian pemda Lumajang) tahun 2003.
- e. Linstrad (program menristek) Batik tradisional di Imogiri Bantul Yogyakarta (kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan pengusaha Batik tradisional Imogiri Yogyakarta) tahun 2003.

## B. Rencana Program Tahun yang Akan Datang

1. Linstrad tentang inventarisasi tanaman penghasil warna alami untuk pencelup Batik tradisional di Propinsi DI Yogyakarta.
2. UJI: Tentang seni pertunjukan tari untuk pengembangan industri pariwisata di Prambanan, Kabupaten Klaten Jawa Tengah (kerjasama antara LPM Fakultas Seni Pertunjukan dengan Dinas Pariwisata Kabupaten Klaten Jawa Tengah)

3. Diklat pembinaan seni karawitan di Desa Somawangi Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara Jawa Tengah (kerjasama antara LPM ISI Yogyakarta dengan Dinas Kesenian pemda Banjarnegara).

Voucher Multi tahun: Pajangan, Bantul, DI Yogyakarta, di antaranya tentang pengadaan dan pemanfaatan mesin



## **PENINGKATAN MUTU SECARA BERKELANJUTAN UNTUK MEMBANGUN DAYA SAING INSTITUSI**

### **UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR**

#### **Pendahuluan**

Komitmen Universitas Hasanuddin untuk senantiasa meningkatkan kualitas secara berkelanjutan semakin kuat terutama sejak beberapa program studi dan jurusan dalam lingkungan Universitas Hasanuddin berhasil memenangkan program hibah kompetisi. Pimpinan Unhas sepenuhnya menyadari dan meyakini bahwa hanya melalui peningkatan kualitas secara berkesinambungan inilah daya saing Unhas baik ditingkat regional, nasional dan internasional dapat ditingkatkan. Untuk itu, berbagai good practices yang sama ini dilakukan oleh program studi/jurusan yang telah dan sedang menjalankan program hibah kompetisi baik TPSDP, DUE-Like, Semi QUE, PHK A2 maupun SP4 telah mendapat perhatian yang serius dan mendalam dari Pimpinan Unhas untuk disebarluaskan dan diterapkan ke program studi/unit kerja lain terutama bagi unit kerja yang belum memperoleh program hibah kompetisi. Berikut ini disampaikan beberapa good practices yang telah dilakukan oleh Unhas:

#### **Pengembangan Metode Pembelajaran**

Unhas menyadari bahwa pemanfaatan komputer dan teknologi dalam pembelajaran tidak dapat dielakkan dan bahkan merupakan keharusan. Sejalan dengan hal ini, maka didalam Renstra Unhas 2004 - 2008, transformasi pembelajaran dari teaching ke learning dan dari maintenance ke evolutionary learning merupakan prioritas utama yang dituangkan dalam program indikatif Unhas. Berbagai inovasi pembelajaran yang diperoleh melalui Hibah Pembelajaran terutama dari program studi yang mendapatkan program hibah kompetisi telah diadopsi oleh P3AI Unhas untuk kemudian disebarluaskan kepada para staf pengajar pada program studi lain dalam lingkungan Unhas. Pada saat ini beberapa program studi dalam lingkungan Unhas telah menerapkan inovasi pembelajaran tersebut (terutama yang berbasis learning), misalnya Fakultas Kedokteran dalam kurikulum barunya telah menerapkan problem based learning, sebagian program studi dalam lingkungan Fakultas Teknik, MIPA, Pertanian dan Kehutanan, serta ISIPOL telah menerapkan Computer/Web Based Learning. Perubahan metode pembelajaran ini secara signifikan meningkatkan IPK rata-rata lulusan program studi yang bersangkutan.

#### **Pengelolaan Penjaminan Mutu**

Upaya untuk meningkatkan kualitas akademik di Unhas antara lain melalui kegiatan sebagai berikut :



1. Tim Pengembangan Unhas yang secara periodik membantu program studi didalam menyusun proposal hibah kompetisi melalui kegiatan tutoring, asistensi penyusunan evaluasi diri dan proposal, serta melakukan seleksi internal terhadap proposal yang masuk sebelum dikirim ke DIKTI. Kegiatan ini secara signifikan meningkatkan perolehan program hibah kompetisi di Unhas. Tim ini hanya terbatas memberikan rekomendasi kepada pimpinan Unhas dalam hal ini PR IV yang menangani Perencanaan & Pengendalian.
2. Tim Monitoring dan Evaluasi Akademik yang secara periodik memberikan asistensi dan mengkaji kelayakan usulan program studi/konsentrasi baru, kurikulum baru dan peraturan-peraturan akademik. Keberadaan Tim ini secara signifikan telah membantu universitas didalam menjamin kualitas kegiatan akademik. Tim ini bekerja dibawah koedinas PR I Unhas.
3. Tim internal MONEV membantu pimpinan Unhas didalam memonitor dan mengevaluasi program studi/jurusandidalam kegiatan peningkatan RAISE. Pada tahun 2004 ini, lingkup kerja tim internalMONEV masih terbatas pada program studi/jurusan yang sedang menyeenggarakan program Hibah Kompetisi namun pada tahun 2005 diharapkan semua unit kerja dalam lingkungan Unhas dapat dicakup oleh Tim Monev.

94

### Internasionalisasi

Upaya untuk rneningkatkan daya saing Unhas pada tingkal internasional telah dirintis dirintis antara lain dengan mendorong dan memfasilitasi program studi unggulan untuk membuka kelas internasional. Pada saat ini Fakultas Kedokteran Unhas telah membuka kelas kerjasama dengan pemerintah Malaysia. Melalui kerjasama ini diharapkan dalam waktu yang tidak terlalu lama Fakultas Kedokteran Unhas telah memiliki kelas internasional

### Pengelolaan Program

Berbagai upaya untuk menuju riset (research university) telah dilakukan oleh Universitas Hasanuddin melalui program peningkatan kapasitas laboratorium. Mulai tahun anggaran 2004 ini, Unhas telah meluncurkan program kompetisi bagi laboratorium dalam lingkungan Unhas. Kinerja laboratorium akan dievaluasi dan tim reviewer independen yang dibentuk oleh PR IV Unhas, baik dari aspek pendidikan, penelitian maupun aspek pengabdian pada masyarakat. Pemenang akan diberikan dana dalam bentuk mini-grant untuk mengembangkan laboratoriumnya. Adanya hibah ini secara signifikan telah mendorong laboratorium dalam lingkungan Unhas untuk meningkatkan kinerja dan kualitasnya.

## PENGEMBANGAN DAN PENGELOLAAN UNTUK PENINGKATAN MUTU

### UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

#### Pengembangan dan Pengelolaan Kelembagaan

Pengembangan dan Pengelolaan Kelembagaan :

Dalam kurun, waktu 6 (enam) bulan ini, Universitas Islam Indonesia melakukan evaluasi terhadap organisasi, hasil yang dituju adalah :

1. Pengurangan birokrasi di tingkat fakultas, termasuk melakukan *regoping* beberapa program studi Yang masih didiskusikan adalah. alternatif *regrouping* atau penghapusan semua fakultas,
2. Pemberdayaan program studi (*strengthen study program*) secara maksimal, sebagai *core of knowledge development*
3. Merubah *reward system* dari PGPS menjadi sebuah sistem yang sangat menghargai dan berhubungan dengan pencapaian kualitas
4. Menuju *governance system*: CODA (*Cemtralized Operation Decentralized Academic*). Sentralisasi operasi sangat didukung oleh peran *Information Technology*.

95

#### Pengelolaan Sumber Daya Manusia

1. Pengadaan (recruitment/selection) Pengadaan dilakukan secara terbuka (melalui media cetak), sangat teliti dan obyektif. Dengan demikian diperoleh staf akademik yang berkualitas yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Pola pengadaan dengan sistem nepotisme, sudah lama ditinggalkan.
2. Dikehendaki agar staf akademik tidak semua berasal alumni UII, yang akan menyebabkan *inbreeding*. Memang diakui, mendapatkan staf akademik dari lulusan UII sendiri akan lebih meyakinkan, karena dapat diketahui *performancenya* secara menyeluruh, namun upaya untuk mengetahui lulusan PT lain secara menyeluruh, dapat juga dilakukan.

#### Pembinaan (*maintaining*)

1. Pembinaan awal yang dilakukan adalah pengenalan arah pencapaian visi serta budaya organisasi UII. Hal ini penting dilakukan untuk membangun komitmen terhadap UII.
2. Pembinaan yang berkaitan dengan : *professional development, external community, leadership, research, teaching, scholarship* dan *personal development*; telah mulai dilakukan namun belum secara sistemik,





3. Studi lanjut untuk memperoleh *degree* yang lebih tinggi.
4. Meningkatkan skill bagi staf akademik yang memerlukan. Saat ini UII merencanakan untuk melaksanakan *on the job training*.
5. Kendala utama yang masih dialami oleh sebagian besar staf akademik (yang tidak melakukan studi lanjut ke LN) adalah kemampuan berkomunikasi global.

#### Evaluasi staf

Sehubungan UII telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu, maka evaluasi staf dilakukan setiap akhir semester. Setiap staf akademik akan memiliki Nilai Kinerja Dosen (NKD) yang gradenya sama dengan Indeks Prestasi Komponen NKD terdiri dari: persepsi mahasiswa, karya ilmiah, kehadiran mengajar, ketepatan menyerahkan nilai ujian

#### Pengelolaan Penjaminan Mutu

Sejak tahun 1999, Universitas Islam Indonesia telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu. Saat itu, UII kesulitan dalam mencari sistem yang cocok. Akhirnya UII mengadopsi Quality Management System based on ISO 9001, dengan melakukan penyesuaian di beberapa aspek. Setelah sistem terbentuk, mulai dilakukan audit internal 4 kali setahun, dirubah menjadi 3 kali setahun, dan, saat ini setiap akhir semester. Hasil audit dibahas dalam Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) selain upaya melakukan *continuous improvement*. Saat ini sistem tersebut sedang dikembangkan, tidak saja dalam lingkup *quality of teaching & learning*, tetapi akan dicoba memasuki lingkup *quality of content (curriculum & syllabi)*, Semua sistem masih dikawal oleh Badan Kendali Mutu (BKM) di tingkat universitas, dan Pengendali Sistem Mutu (PSM) di tingkat fakultas.

#### Internasionalisasi

Sampai saat ini, Universitas Islam Indonesia memiliki 5 (lima) program studi dengan kelas internasional, dimana semua proses pembelajaran dilakukan dalam bahasa Inggris. Karena pada umumnya mahasiswa di kelas tersebut, memiliki kapabilitas akademik yang baik, ditunjang dengan *international enviroment*, UII sangat berbaxap agar lulusan yang dihasilkan dapat memasuki pasar internasional. Tiga program studi di diantaranya (manajemen, akuntansi dan ekonomi pembangunan) melakukan *dual degree* dengan *the Untversityof Wollongong* di Australia.

## PENGELOLAAN PENJAMINAN DAN PENINGKATAN MUTU LULUSAN POLITEKNIK

### POLITEKNIK NEGERI BANDUNG

Peningkatan kualitas lulusan perguruan tinggi sangat bergantung kepada tiga faktor utama yaitu input (calon mahasiswa), proses pendidikan, dan kompetensi lulusan. Ke tiga hal tersebut menjadi sasaran utama dalam peningkatan mutu lulusan di Politeknik Negeri Bandung (Polban). Dari banyak faktor dan upaya untuk menyelesaikan sasaran tersebut, Polban telah menciptakan program seleksi mahasiswa baru melalui proses uji kompetensi dikenal dengan GCE (*Graduate Competence Examination*) dan seleksi dalam dua kegiatan yang terpisah. Sedangkan peningkatan proses pendidikan diperkenalkan program Humaniora yang bertujuan untuk meningkatkan keseimbangan antara program formal dengan program informal (membangun *Emotional Quotion*), disamping juga mengembangkan program penilaian kinerja dosen untuk meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Program penempatan kerja dan kajian kesesuaian program pendidikan dengan dunia kerja dikembangkan untuk memfasilitasi alumni dan sektor industri dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja, serta menjadi umpan balik terhadap kesesuaian kompetensi lulusan.

#### 1. Program Rekrutmen Calon Mahasiswa

Sejalan dengan meningkatnya persaingan antar insititusi pendidikan dalam mendapatkan calon mahasiswa dan pelayanannya, maka dibutuhkan suatu sistem pelayanan dan penerimaan mahasiswa yang handal, teliti dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Pada saat ini ada beberapa *masalah* yang dihadapi oleh institusi pendidikan pada umumnya dalam hal penerimaan mahasiswa baru, yaitu:

1. Proses penerimaan mahasiswa baru kurang efisien dilihat dari pelanggan, karena siswa yang ingin mendaftar di beberapa tempat harus mengunjungi langsung tempat pendaftaran dan ujiannya.
2. Proses penerimaan mahasiswa baru tidak efisien dilihat dari institusi pendidikan ybs, karena seringkali seorang peserta ujian diterima di beberapa perguruan tinggi, sehingga ada beberapa perguruan tinggi yang kekurangan calon mahasiswa karena beberapa calon mahasiswa yang tidak mendaftar ulang, sementara di perguruan tinggi lainnya banyak peserta ujian yang tidak diterima.
3. Peserta ujian tidak dapat mengetahui alasan seseorang diterima atau ditolak menjadi mahasiswa, karena hasil ujian (kemampuan peserta ujian) tidak secara transparan dibuka kepada peserta ujian.
4. Sistem alat ukur (soal ujian) yang masih belum tepat (akurat).

Untuk mengatasi hal ini harus dibuat sistem ujian yang efisien, tepat (akurat) dan transparan terhadap peserta ujian. Sistem ujian yang dibuat oleh POLBAN adalah sistem



yang mempunyai tujuan: *membuka peluang pendidikan tinggi kepada masyarakat secara rasional dan kompetitif serta menyeleksi calon mahasiswa baru terpilih dan terbaik melalui standar sistem uji kompetensi yang akurat dan transparan*. Sistem ini kemudian disebut sebagai sistem Uji Kompetensi Mahasiswa Baru (Graduate Competence Examination/GCE).

Adapun strategi dari GCE bertujuan untuk membangun pola pendaftaran yang memberikan kemungkinan calon peserta seleksi mendaftar ke beberapa Institusi Pendidikan hanya dengan melakukan sekali pendaftaran, memberikan hasil uji dengan tingkat keakuratan yang tinggi berdasarkan sistem instrumen seleksi yang teruji dan standar intake yang ditetapkan masing-masing institusi pendidikan, serta proses pelaksanaan uji yang aman dari "joki"; penyampaian hasil uji secara transparan kepada peserta, dan membangun pola seleksi yang memungkinkan kuota mahasiswa baru terpenuhi melalui pendistribusian hasil seleksi ke antar perguruan tinggi (yang tergabung dalam aliansi sistem seleksi ini) berdasarkan standar kompetensi yang teruji.

Sedangkan karakteristik dari program GCE adalah terdiri atas dua proses, yaitu *proses uji kompetensi* dan *proses seleksi*, uji dapat dilakukan lebih dari sekali, tetapi proses seleksi hanya dilakukan **satu kali**, untuk dapat mengikuti proses seleksi (proses bersaing mendapatkan tempat) di institusi pendidikan tertentu score uji seorang calon harus melewati **passing grade** yang ditetapkan oleh institusi pendidikan ybs., *seorang peserta uji dapat memilih score tertinggi dari hasil ujinya untuk didaftarkan ke proses seleksi*, pemilihan calon mahasiswa baru dilakukan dengan cara mengurutkan dari score tertinggi sampai terendah.

Keluaran dari proses dan sistem uji ini diharapkan institusi dapat memperoleh calon mahasiswa sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan serta jumlah yang dibutuhkan, dan peserta uji dapat memilih program studi/institusi pendidikan sesuai dengan kemampuannya (score GCE). Berdasarkan hasil GCE yang telah dilakukan pada tahun 2003 dapat terlihat bahwa jumlah mahasiswa *drop out* karena evaluasi menurun drastis (dari  $\pm 4\%$  menjadi  $\pm 1,5\%$ ). Kekurangan yang masih dirasakan adalahA kurangnya calon yang mendaftar dari daerah-daerah di luar Jawa. Untuk meningkatkan jumlah calon mahasiswa dari berbagai daerah di seluruh Indonesia, direncanakan untuk bekerja sama dengan beberapa institusi pendidikan untuk melaksanakan GCE di kota-kota lain di seluruh Indonesia.

## 2. Program Pengelolaan Peningkatan Mutu Lulusan

Dua pendekatan program yang dilakukan secara simultan dalam rangka peningkatan mutu lulusan yaitu program humaniora dan peningkatan kinerja dosen.

### A. Program Humaniora.

Gejala yang terlihat pada akhir abad ke 20 adalah meningkatnya lulusan-lulusan institusi pendidikan di negeri ini yang memiliki keterampilan dan keahlian yang tinggi. Walaupun demikian, tidak jarang para lulusan ini mengalami kegagalan dalam dunia kerjanya. Dari beberapa pengamatan, dapat disimpulkan bahwa kegagalan seorang lulusan pada dunia kerja disebabkan karena kepribadian, perilaku dan akhlak yang kurang baik.

Dalam rangka membimbing mahasiswa dalam hal akhlak, perilaku dan kepribadian, dibutuhkan suatu kegiatan khusus (di luar kuliah) yang dapat membangun perilaku, akhlak dan kepribadian yang baik. Kegiatan khusus tersebut yang kemudian disebut sebagai kegiatan **humaniora** adalah kegiatan yang dilakukan melalui ceramah, simulasi dan kegiatan interaktif yang sangat bervariasi cara penyajiannya. Agar tidak terkesan terlalu formal, kegiatan ini dilakukan dengan lebih santai tetapi tetap memperhatikan kedisiplinan serta tata krama yang harus dipatuhi. Sementara nara sumber yang diminta untuk memberikan materi diusahakan nara sumber profesional di bidangnya (sesuai materi yang akan diberikan).

Kegiatan **humaniora** ini dilakukan selama satu tahun (dua semester) dimulai untuk angkatan 2003/2004, setiap hari Sabtu, selama lebih kurang 2 jam, diwajibkan khusus untuk mahasiswa tingkat I, sementara mahasiswa tingkat II dan III serta alumni diperkenankan untuk mengikutinya bila ybs berminat. Nara sumber yang digunakan sangat bervariasi yang mencakup hal akhlak, kepribadian, etiket, kerjasama, kesehatan, psikologi, norma, dll.

Dampak positif yang diperoleh setelah 1,5 semester berjalan, dapat jelas terlihat perbedaan perilaku dari para mahasiswa. Bila pada minggu pertama para mahasiswa begitu sulit untuk diatur (dari mengatur tempat duduk, ketertiban pada saat memasuki dan keluar ruangan, sampai pada perilaku selama kegiatan berlangsung yang selalu ditandai dengan kegaduhan), maka pada minggu ke 22 dapat jauh terlihat lebih rapi, dan mulai dapat menghormati pembicara yang sedang memberikan seminar.

Keluaran yang diharapkan dengan adanya kegiatan humaniora yang berkesinambungan ini, tiga tahun mendatang dapat dihasilkan lulusan yang unggul tidak hanya IQ tetapi juga EQ

### B. Nilai Kinerja Dosen

Dalam menghadapi era globalisasi ini dibutuhkan lulusan yang dapat berkompetisi



dengan lulusan dari institusi pendidikan nasional maupun internasional. Saat ini dirasakan kualitas proses belajar mengajar masih belum cukup untuk dapat menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing cukup tinggi. Untuk itu dibutuhkan peningkatan proses belajar mengajar yang dapat menghasilkan lulusan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja baik nasional maupun internasional. Peningkatan mutu proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan peninjauan terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi mutu proses belajar mengajar. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah kualifikasi serta kinerja staf pengajar dan teknisi, kualitas kuantitas infrastruktur yang tersedia; kedisiplinan Mahasiswa, dan kualitas program.

Salah satu faktor penentu kualitas proses belajar mengajar adalah kualifikasi dan kinerja staf pengajar (dosen). Kualifikasi dosen dapat dilihat dari latar belakang pendidikan serta pengalaman mengajar dan bekerja pada bidang tertentu. Sementara kinerja dosen dapat dilihat dari beberapa komponen penentu. Komponen-komponen yang dapat menentukan kinerja dosen, diantaranya adalah kompetensi dosen, kedisiplinan dari dosen ybs., metode pengajaran yang digunakan dosen, dan cara mengevaluasi hasil proses belajar mengajar yang telah dilakukan dosen ybs.

Untuk mengukur komponen-komponen di atas dengan lebih objektif digunakan angket kinerja dosen (disamping adanya daftar hadir dan data-data lainnya). Angket ini akan diisi oleh mahasiswa setiap akhir semester. Untuk mendapatkan tingkat objektivitas yang tinggi dibutuhkan persyaratan yang harus dipenuhi pada saat mahasiswa mengisi angket. Persyaratan tsb adalah:

1. Pengisian angket harus diawasi oleh pihak ketiga yang netral (staf BAAK yang tidak memiliki keterkaitan terhadap kelas ybs). Dosen atau instruktur tidak diperbolehkan berada dalam ruangan selama mahasiswa mengisi angket.
2. Disediakan waktu khusus untuk pengisian angket tersebut.
3. Angket harus diperiksa oleh pihak yang netral.

Melalui angket ini akan tergambar kualitas/kinerja seorang dosen pada setiap semester. Hal ini berarti bahwa melalui angket ini dapat terlihat kualitas proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang dosen. Sistem angket ini akan dikembangkan tidak hanya mengukur kinerja dosen dalam mengajar saja tetapi juga untuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, mengingat kedua hal ini juga akan meningkatkan kualitas dosen yang berarti meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Penerapan dari kinerja dosen ini yaitu dengan memberikan penghargaan dalam bentuk insentif kinerja yang besarnya bergantung nilai kinerja tersebut yang dikelompokkan dalam kategori A, B, dan C.

Sedangkan dosen dengan nilai D, selain tidak mendapat insentif kinerja, juga akan diwajibkan untuk meningkatkan pelayanan dan kapabilitasnya.

### 3. Program Pelayanan Masyarakat.

*Program ini terkait dengan peningkatan pelayanan bagi sektor industri dan pelayanan kepada alumni Politeknik Negeri Bandung, untuk secara tepat bekerja sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Program ini dikenal dengan program penempatan kerja dan kajian pekerjaan (JOB PLACEMENT and ASSESSMENT CENTRE/JPAC).*

Program merupakan salah satu Institutional Supporting System (ISS) yang dimiliki Politeknik Negeri Bandung sejak tahun 2004. ISS ini dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat terhadap sumberdaya manusia berkualitas dan peluang berkarya bagi para lulusan Polban khususnya dan Politeknik pada umumnya. Pengembangan ISS JPAC ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu: perkembangan jaman ke era global menuntut setiap pelaku ekonomi masyarakat mampu berkompetisi tanpa batas wilayah negara, perkembangan sains dan teknologi menuntut manusia berkemampuan lebih kompetitif, kegiatan ekonomi masyarakat, termasuk industri manufaktur dan jasa, membutuhkan sumberdaya manusia yang terampil, cerdas, dan kompetitif; masyarakat membutuhkan fasilitas dan proses pendidikan berkualitas, Politeknik Negeri Bandung menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan untuk berkiprah di sektor industri manufaktur dan jasa, jumlah lulusan Politeknik Negeri Bandung yang direkrut secara langsung di kampus belum mencapai angka yang signifikan, rasio keberhasilan rekrutmen di kampus masih rendah relatif terhadap jumlah lulusan setiap tahun, dan institusi membutuhkan *feedback* yang signifikan untuk pengembangan *capacity and capability* lembaga, antara lain bersumber dari ketidakberhasilan lulusan berkompetisi mendapatkan pekerjaan.

Secara umum program ini bertujuan untuk **membangun dan membuka jalur komunikasi interaktif** antara masyarakat kampus, alumni, industri, dan pelaku ekonomi yang lain, serta para pengembang sumberdaya manusia dan teknologi, memudahkan masyarakat industri manufaktur dan jasa **mencari** pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia berkualitas, teknologi terpakai, dan profesionalisme lain melalui kampus Politeknik Negeri Bandung, memudahkan alumni dan masyarakat umum **berinteraksi** dengan industri dan/atau pelaku ekonomi lain untuk bekerja dan berkarya; dan memudahkan masyarakat industri **mencari dan mendapatkan** peluang perbaikan dan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia melalui program *assessment* yang bersesuaian dengan kebutuhan.



Sedangkan, secara spesifik program ini bertujuan untuk memudahkan mahasiswa **menelusuri, mencari, dan mendapatkan** peluang untuk berlatih dan berkarya di industri, sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni, memudahkan mahasiswa tingkat akhir **menelusuri, mencari, dan mendapatkan** peluang untuk berkarya dan bekerja di industri bersesuaian dengan profesionalisme yang dibutuhkan dan karir yang hendak dicapai, memudahkan sivitas akademik **berinteraksi** dengan industri/pelaku ekonomi untuk pengembangan ilmu dan peningkatan profesionalisme dalam berkarya, dan membangun berbagai sumber masukan balik/*feedback* bagi sivitas akademik untuk pengembangan dan peningkatan proses pendidikan yang lebih kompetitif.

Program-program teknis yang telah dilaksanakan mencakup kegiatan sebagai berikut:

1. Membuka link komunikasi bagi mahasiswa semester akhir dan alumni yang belum bekerja melalui program keanggotaan (membership) *Professional Link*;
2. Membuka link komunikasi bagi alumni yang sudah bekerja melalui program keanggotaan (membership) *Career Link*;
3. Menyelenggarakan program-program *Workshop* singkat untuk peningkatan kepercayaan diri dan kesiapan berkompetisi secara obyektif kepada para mahasiswa semester akhir dan alumni;
4. Menyelenggarakan program *Exhibition on Technology (yearly event)* sebagai wadah calon lulusan dan para alumni mempromosikan diri berdasarkan kompetensi profesi kepada masyarakat industri (audiences);
5. Menyelenggarakan program Polban *Career Day (yearly event)* sebagai ajang interaksi langsung (*product promotion, profil company presentation, and recruitment*) masyarakat industri terhadap para alumni khususnya dan masyarakat umumnya.
6. Membuka link komunikasi bagi para industri, pengembang sumberdaya manusia, dan lembaga pemerintahan melalui program keanggotaan (membership) *Technology Link*;
7. Membuka kesempatan kepada masyarakat industri, pengembang sumberdaya manusia, dan lembaga pemerintahan dalam program-program *Workshop, Exhibition on Technology, Polban Career Day* untuk berperanserta secara aktif dalam pengembangan sumberdaya manusia Indonesia kualitas;
8. Mengundang masyarakat industri, pengembang sumberdaya manusia, dan lembaga pemerintahan untuk mencermati kompetensi profesi calon lulusan dan para alumni melalui *event Exhibition on Technology*
9. Mengundang masyarakat industri, pengembang sumberdaya manusia, dan lembaga pemerintahan untuk melakukan promosi dan rekrutmen melalui *event Polban Career Day (product promotion, profil company presentation, and recruitment)*.

Dampak positif dari program ini telah membuka cakrawala alumni dalam menyiapkan bekerja di dunia nyata dan sektor industri lebih tepat dalam menerima pegawainya. Secara spesifik para alumni memperoleh manfaat yang antara lain mampu mengembangkan interaksi melalui komunitas yang tergabung dalam keanggotaan *Professional Link, Career Link, dan Technology Link*. Manfaat lain bagi masyarakat adalah sebagai simpul komunikasi interaktif bagi masyarakat berbasis teknologi informasi, yaitu WEBSITE JPAC-POLBAN; data Base yang berkaitan dengan kebutuhan interaksi anggota link, masyarakat internal dan eksternal Polban; sarana membangun program-program *workshop, exhibition, dan recruitment* yang diselenggarakan di kampus; dan melakukan kajian dan kompilasi materi umpan-balik (*feedback*) bagi unsur organisasi kelembagaan Polban yang diperlukan untuk pengembangan institusi dan program.

Perbaikan dan pengembangan terus menerus terutama dalam mengakomodasi interaksi dengan para alumni yang ada sejak lulusan pertama, serta memperluas data based sektor industri dan networking dengan lembaga sejenis baik di Politeknik maupun Perguruan Tinggi lainnya.



## PERBAIKAN SISTEM PENGELOLAAN KINERJA MENGUNAKAN SOFTWARE PENGELOLAAN KINERJA

*INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER*

### **Latar Belakang**

Selama ini pengelolaan kinerja ITS dilakukan masih seacara parsial, lamban, dan tidak mampu menumbuhkan komitmen dari pimpinan, dosen dan karyawan. Diinginkan kinerja ITS dapat dikelola secara terintegrasi, tepat waktu, dapat dilihat oleh semua orang sehingga mampu menumbuhkan komitmen dari semua pihak.

### **Tujuan Perbaikan**

Tujuan perbaikan sistem pengelolaan kinerja ITS adalah sebagai berikut :

- Pengelolaan (perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan perbaikan) kinerja ITS dapat dilakukan secara terintegrasi dan tepat waktu,
  - Kinerja semua unit ITS dapat dilihat oleh semua orang, setiap saat,
  - Menumbuhkan kepedulian clasen, mahasiswa clan karyawan terhadap kinerja ITS dan perbaikannya,
  - Menciptakan landasan sistem manajemen yang cacok untuk ITS

### **Perbaikan Yang Dilakukan**

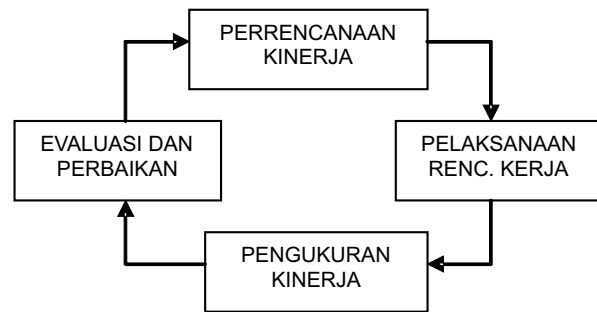
Untuk mencapai tujuan diatas maka telah dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- Merancang sistem pengelolaan kinerja ITS secara terintegrasi (mencakup semua unit organisasi dan individu)
  - Membangun suatu software pengelolaan kinerja terintegrasi berbasis web
  - Mengimplementasikan sistem pengelolaan kinerja dan softwarena pada suatu pilot project
  - Mempelajari basil implementasi pacta pilot project

### **Diskripsi Sistem Pengelolaan Kinerja Terintegrasi**

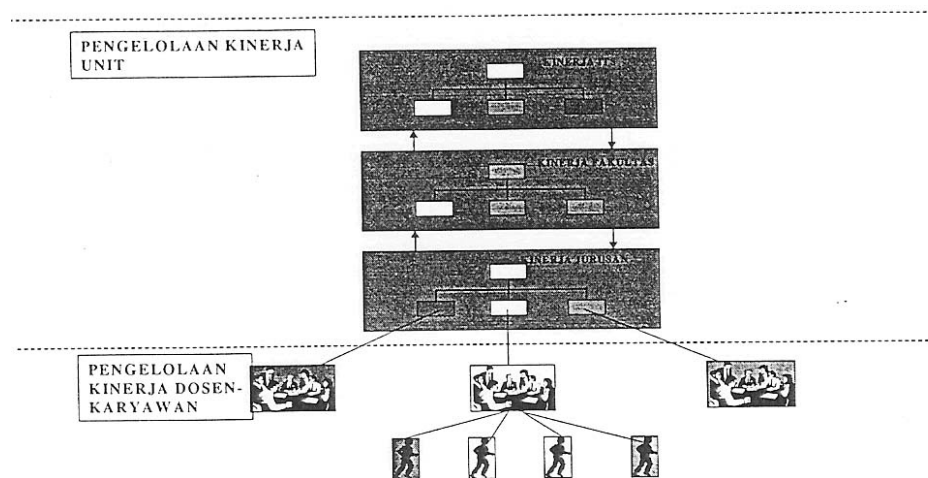
Konsep sistem pengelolaan kinerja terintegrasi yang dibangun dapat dilihat pada Gambar 1. Sistem membentuk suatu siklus tertutup yang dimulai dengan perencanaan kinerja, pelaksanaan rencana kinerja, pengukuran kinerja, dan evaluasi dan perbaikan kinerja. Dengan demikian suatu proses perbaikan kinerja secara terus-menerus dapat dilakukan.





Gambar 1. Sistem Pengelolaan Kinerja ITS

Kesemua siklus tersebut diatas diterapkan pada semua level organisasi mulai dari individu Jurusan, Fakultas, Biro, Lembaga dan ITS secara keseluruhan, seperti ditunjukkan oleh Gambar 2.



Gambar 2. Pengelolaan Kinerja Terintegrasi

Sistem yang dikembangkan didasarkan atas state of the art dari sistem pengelolaan kinerja sekarang ini misalkan **Balanced Scorecard, Integrated Performance Measurement System, SMART system, Performance Measurement Questionnaires** dll.

Sistem pengelolaan kinerja yang dilakukan akan menjadi dasar dalam pemberian insentif kepada unit ataupun individu.

Contoh tampilan dari software pengelolaan kinerja yang digunakan dapat dilihat pada lampiran. Dengan menggunakan software yang ada dapat dilihat kinerja masing-masing unit serta masing-masing dosen/karyawan setiap saat oleh setiap orang.

### Kalender Manajemen ITS

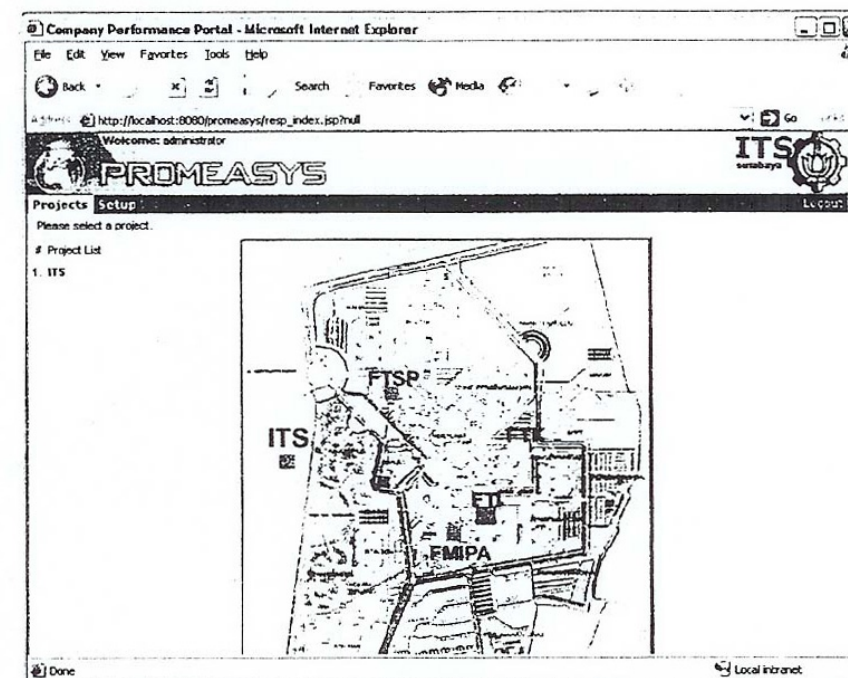
Pelaksanaan manajemen ITS dilakukan pada periode sebagai berikut:

BULAN	KEGIATAN PENGELOLAAN KINERJA
Juli	Evaluasi kinerja semester genap dan penyusunan rencana perbaikan kinerja semester gasal
Agustus	Perencanaan kinerja semester gasal
September - Januari	Pelaksanaan rencana kinerja semester gasal
Februari	Pengukuran kinerja semester gasal
Februari	Evaluasi kinerja semester gasal dan penyusunan rencana perbaikan kinerja semester genap
Maret - Juni	Perencanaan kinerja semester genap
Juli	Pengukuran kinerja semester gasal

### Komentar Akhir

Sampai sekarang implementasi pada pilot project belum selesai. Meskipun begitu dapat dirasakan bahwa tujuan yang ingin dicapai dari implementasi ini tampaknya akan bisa didapat. Implementasi akan dilanjutkan pada unit-unit yang lain. Juga sistem pengelolaan kinerja pengelolaan kinerja karyawan yang terintegrasi dengan sistem pengelolaan kinerja unit akan mulai dikembangkan.

### Tampilan Awal Promeasys



### Tampilan Score 5 KPI tertinggi

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Company Performance Portal'. The page lists the top 5 KPI scores for the year 2003. The KPIs and their scores are as follows:

KPI	Score
1. % Lulusan Kul. pelatihan kopribadan komunikasi di ITS Sarabaya	120.00
2. Doban rata2 CNWP Oenap ITS Sarabaya	120.00
3. Jh kuliah tamu ITS Sarabaya	120.00
4. Rasio biaya bendwidhtkot biaya ITS Sarabaya	120.00
5. Rasio Tenaga non-akademik di training ITS Sarabaya	120.00

### Tampilan Struktur KPI ITS

The screenshot displays the 'KPI Structure Report' in the Promeasys system. It shows a hierarchical list of KPIs and their scores for 2003. A 'Score History' chart is visible, showing a score of 94.33 for the year 2003. The chart has a Y-axis from 0 to 90 and an X-axis for the year 2003.

### Tampilan Properties KPI dan Scorenya

The screenshot shows the 'Properties' dialog box for a KPI. The details are as follows:

Name	Current Score
Community Satisfaction Index	Year 2003:109.33

Additional information shown includes: Period: Year 2003, Bus Date: 6/2004, Beryak Mahasiswa S2 yang tidak mengikuti kursus TOEFL. A gauge chart shows the score 109.33.

### Tampilan Evaluasi KPI

The screenshot shows the 'New Problem' form in the Promeasys system. The details are as follows:

- KPI: % mhs S2 toefl-475
- Problem: Banyak Mahasiswa S2 yang tidak mengikuti kursus TOEFL
- Priority: High
- Due Date: June 30, 2004
- Actions:
  - Action Plan: Merancang program kursus TOEFL Gratis bagi mahasiswa S2, sebagai jadwal tambahan, hal ini dilakukan bekerja sama dengan lembaga bahasa yang ada di ITS. Target: Rasio TOEF mahasiswa S2 > 475 mencapai 75 %
  - Resource: Tenaga Pengajar TOEFL yang profesional. Employee: Ketua program study pasca sarjana ITS

## PENGALAMAN *GOOD PRACTICES* IPB DALAM RANGKA MELANGKAH MENUJU RESEARCH BASED UNIVERSITY

### *INSTITUT PERTANIAN BOGOR*

#### PROGRAM KERJA UTAMA IPB DAN CAPAIAN IPB TAHUN 2003

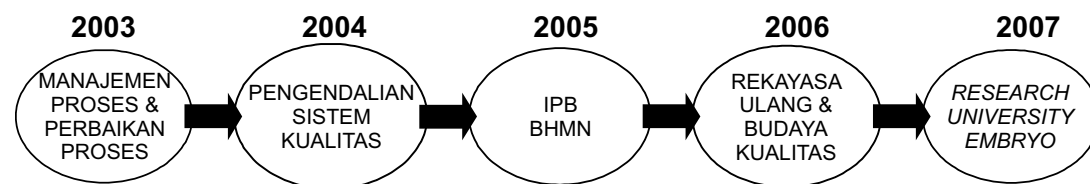
Institut Pertanian Bogor menetapkan sembilan program kerja utama tahun 2003-2007 yaitu: (1) organisasi, (2) pendidikan, (3) penelitian dan pengembangan, (4) pelayanan pada masyarakat, (5) sumber daya manusia, (6) manajemen sistem keuangan, (7) manajemen fasilitas dan infrastruktur (8) pembangkitan pendapatan, dan (9) manajemen fasilitas komunikasi dan informasi. Kesembilan program kerja tersebut diimplementasikan selama kurun waktu 5 tahun dengan fokus utama setiap tahun adalah sebagai berikut:

- ? Tahun 2003 adalah tahun manajemen proses dan perbaikan kualitas dengan fokus program kerja pada bidang organisasi, pendidikan, sumberdaya manusia, manajemen sistem keuangan, pembangkitan pendapatan, dan manajemen fasilitas komunikasi dan informasi.
- ? Tahun 2004 adalah tahun pengendalian sistem Kualitas dengan fokus kegiatan penelitian dan pengembangan; pelayanan pada masyarakat, manajemen infrastruktur, dan informasi manajemen fasilitas komunikasi dan informasi.
- ? Tahun 2005 adalah tahun IPB-BHMN dengan fokus semua (sembilan) program kerja utama.
- ? Tahun 2006 adalah tahun rekayasa ulang dan budaya kualitas dengan fokus kegiatan pendidikan, penelitian dan pengembangan, sumberdaya manusia, manajemen sistem keuangan, dan pembangkitan dana.
- ? Tahun 2007 adalah tahun terwujudnya embrio universitas riset dengan fokus kerja penelitian dan pengembangan, pelayanan pada masyarakat, manajemen fasilitas & infrastruktur, manajemen fasilitas komunikasi & informasi.

Pada tahun 2003 beberapa output yang telah dicapai dalam rangka manajemen proses dan perbaikan proses penyelenggaraan tridharma adalah:

1. organisasi baru IPB telah terbentuk dengan menganut Sistem Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik dan Riset,
2. penggabungan LP dan LPM menjadi LPPM (lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat dalam kerangka peningkatan kinerja penelitian dan pemberdayaan masyarakat,
3. perubahan fungsi Program Pasca sarjana sebagai unit pelaksana menjadi Sekolah Pasca Sarjana sebagai unit koordinasi dan pengendalian mutu pendidikan pasca sarjana
4. penataan departemen dan pusat sedang berjalan,
5. restrukturisasi program diploma sedang berjalan,
6. mulai melaksanakan penerimaan mahasiswa baru melalui Beasiswa Utusan Daerah (BUD),
7. penerapan integrasi sistem keuangan,
8. berdirinya *holding company* IPB dan sudah melakukan aktivitas,
9. disahkannya rencana induk pemanfaatan aset oleh MWA.





Cambar 1. Fokus Program Kerja IPB 2003 2007

### PEMBENAHAN MANAJEMEN INSTITUSI DAN ORGANISASI

Penataan organisasi bertujuan untuk membentuk *good governance* yang dapat meningkatkan transparansi) akuntabilitas efektifitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan Tri Dhanna. Sesuai dengan pp No. 154 Tahun 2000, IPB telah membentuk Majelis Wali Amanat, Senat Akademik, Dewan Audit, Dewan Guru Besar, Rektor dan Wakil Rektor.

Selain itu struktur organisasi generik IPB telah disahkan oleh MWA. Dalam organisasi tersebut seluruh kegiatan administrasi disentralisasikan ke kantor pusat (Rektorat), sedangkan kegiatan akademik (pendidikan, penelitian dan pelayanan pada masyarakat) didesentralisasikan ke Departemen dan Pusat Penelitian. Departemen dan Pusat akan menjadi ujung tombak dalam melakukan kegiatan Tridharma IPB. Sementara Fakultas dan Lembaga memegang peran utama dalam penjaminan mutu kegiatan pendidikan dan penelitian. Dengan kata lain, IPB saat ini melakukan "Sentralisasi .Administrasi dan Desentralisasi Akademik dan Riset" (SADAR) di Departemen dan Pusat untuk menghasilkan *academic excellence*.

Implementasi dari S.A.DAR tersebut menuntut pembenahan departemen dan pusat sehingga bisa berfungsi dengan optimal dalam menjadi pelaksana utama kegiatan akademik dan riset. Untuk itu maka IPB saat ini sedang melaksanakan penataan departemen dan restrukturisasi pusat dengan memperhatikan dan mengakomodir kebutuhan IPB serta meminimalkan dampak negatif yang ditimbulkan dari penataan tersebut. Oleh karenanya penataan departemen dan restrukturisasi pusat dilaksanakan secara transparan dengan melibatkan stakeholder di lingkungan IPB melalui forum diskusi terbuka di mailing list, lokakarya, rabuan bersama., dan sebagainya.

Kegiatan bisnis di IPB sebagai sumber pembangkitan dana. dikelola secara profesional dalam suatu  *Holding Company*, yang saat ini sudah terbentuk dengan nama PT Bogor Life Science and Technology dimana Rektor secara  *ex officio* adalah sebagai Komisaris Utama. Walaupun demikian Depatternen dan Pusat tetap didorong untuk melakukan pembangkitan pendapatan melalui kegiatan  *auxiliary enterprise* sesuai dengan kompetensi dan kepakaran yang dimiliki.

Berbeda dengan organisasi sebelumnya, pada organisasi yang baru ini dipakai sistem Direktorat dan Kantor. Karena kompleksnya permasalahan dalam masa transisi ini, maka diperlukan 8 Direktorat dan 8 Kantor. Direktorat dan Kantor yang ada sekarang ini adalah: Direktorat Admjin1strasi dan Jaminan Mutu Pendidikan; Direktorat Pendidikan Tingkat Persiapan Bersama, Direktorat Keuangan; Direktorat Fasilitas dan Properti, Direktorat SDM dan Administrasi Umum, Direktorat Kemahasiswaan; Direktorat Pengembangan Institusi dan Usaha Penunjang, Direktorat Kerjasama. Kantor

Pengkajian dan Pengembangan Pendidtkan, Kantor Perencanaan dan Evaluasi, Kantor Pelayanan Hukum, Kantor Promosi, Humas dan Hubungan Alumni, Kantor Jasa Ketenagakerjaan, Kantor Persiapan ImpLementasi Otonomi, Kantor Pengembangan Sistem Infomiasi, dan Kantor Program internasional.

Pelaksanaan SADAR di IPB merupakan langkah menuju terbentuknya embrio universitas riset pada tahun 2007.

### PEMBERDAYAAN RISET

Penggabungan Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat menjadi Lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (LPPM) adalah cara untuk meningkatkan pemberdayaan riset yang dilakukan IPB. Sebagai universitas riset, seluruh kegiatan dan proses pendidikan serta pelayanan masyarakat harus benar-benar didasarkan pada riset. Oleh karena itu maka pada tahun 2004 ini IPB sedang merumuskan penelitian payung yang dldasarkan pada kebutuhan pembangunan berbasis sumberdaya terbarukan (*renewable resource based development*).

Dalam rangka menumbuhkan budaya penelitian bagi seluruh sivitas akademika, maka pelaksanaan perkuliahan harus mengacu pada hasil-hasil penelitian terkini sehingga mahasiswa mulai diperkenalkan pada dunia penelitian. Di sisi lain IPB terus mengintensifkan pelatihan-pelatihan bagi dosen muda dalam pelaksanaan penelitian, mulai dari pelatihan penyusunan proposal sampai manajemen dan aplikasi hasil penelitian. Selain itu IPB berupaya untuk dapat menambah jumlah hibah penelitian kompetitif untuk dosen-dosen muda.

Agar hasil-hasil penelitian tersebut dapat dimanfaatkan sebagai sumber pendapatan, maka saat ini melalui Kantor Hak atas Kekayaan Intelektual berupaya untuk melindungi HKI atas hasil hasil penelitian untuk kemudian dipasarkan ke. masyarakat pengguna.

### INPUT MAHASISWA

Seperti diketahui bahwa IPB harus terus menerus melakukan meningkatkan kualitas dan relevansinva dalam penyelenggaraan pendjdikan tinggi serta keterkaitan antara pendidikan, penelitian: dan pelayanan masyarakat. Pada program pendidikan, IPB harus dapat memperbaiki input, proses dan output dari seluruh aspek pendidikan. Untuk itu salah satu program yang harus dilakukan adaLah meningkatkan jumlah dan kualitas mahasiswa baru melalui promosi yang sistematis. Dalam meningkatkan jumlah dan kualitas mahasiswa baru, IPB telah memiliki jalur Undangan Seleksi Masuk IPB (USMI) yang selama ini sudah dilaksanakan untuk menjaring lulusan SMU terbaik dari seluruh wilayah Indonesia. Mulai tahun 2003 IPB juga telah mulai melakukan diversifikasi dalam penerimaan mahasiswa baru melalui Beasiswa utusan Daerah (SUD). Melalui program ini, IPB menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk mendidik putra-putri terbaiknya di IPB atas biaya dari pemerintah daerah. Program ini akan terus dikembangkan, sehingga kelak yang dapat membiayai program ini tidak hanya pemda, melainkan perusahaan, asosiasi; alumni dan sebagainya.

Saat jni IP8 melatui Kantor Promosi, Humas, dan Hubungan Alumni sedang menyusun strategi pemasaran baru untuk mendapatkan mahasiswa berkualitas ditengah semakin menurunnya popularitas tidng pertanian dikalangan lutlusan SMU,

## PENGELOLAAN PENJAMINAN MUTU DAN PELAYANAN MASYARAKAT

UNIVERSITAS NEGERI MALANG

### A. Penjaminan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Penelitian

Pengelolaan penjaminan mutu di perguruan tinggi sampai saat ini masih mencari format yang tepat. Menurut pengalaman, secara praktis hal ini sulit dilakukan, Meskipun demikian, untuk beberapa aspek penyelenggaraan perguruan tinggi yang baik, Universitas Negeri Malang (UM) telah dilaksanakan dan berjalan dengan baik, antara lain (1) penjaminan mutu masukan, mutu program studi, mutu hibah kompetisi atau *block grant*, mutu penelitian dan pengabdian masyarakat serta mutu jurnal ilmiah dan berkala.

Mutu masukan selain melalui SPMB (Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru), harus dikendalikan dengan menentukan standar minimum calon mahasiswa yang layak menjadi mahasiswa UM, sehingga tumbuh kesan bahwa UM melakukan seleksi mahasiswa dengan standar mutu tertentu. Langkah-langkah yang ditempuh untuk penerimaan mahasiswa melalui jalur PMDK, misalnya dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Menentukan sekolah yang akan diundang, yakni dengan menggunakan urutan nilai skor SPMB masing-masing sekolah.
2. Menetapkan siswa kelas III yang menduduki rangking 1 – 15 dikelas masing-masing (IPA, IPS dan bahasa).
3. Jurusan menetapkan bibit mata pelajaran sesuai dengan kebutuhan program studi dalam lingkungan jurusan tersebut.
4. Menetapkan rumus penilaian untuk menentukan rangking masing-masing program studi.
5. Menentukan kelulusan. Khusus untuk program studi Seni Tari dan Olahraga diberikan dispensasi khusus bagi juara propinsi dan nasional.

Hasil yang diperoleh dari penerapan sistem penjaminan mutu tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penurunan kuantitas yang diterima melalui PMDK bersamaan dengan kualitas yang meningkat.
2. Peran jurusan meningkat dalam menentukan kualitas input.

Penjaminan mutu mahasiswa masukan melalui seleksi sendiri ditempuh dengan prosedur sebagai berikut :

1. Membentuk tim penyusunan soal dan bank soal dimana format soal mengikuti model SPMB.
2. Menunjuk tim untuk melakukan validasi dan evaluasi dari sejawat yang mempunyai keahlian sama dengan penyusun soal.
3. Melaksanakan tes tulis dan uji keterampilan bagi yang memerlukan.



4. Menentukan kelulusan.

Keberhasilan diterapkannya kendali mutu ini antara lain :

1. Lembaga dapat menentukan kemampuan minimum dalam komunikasi (bahasa Indonesia dan Inggris), komputasi (matematika dan sains), pengetahuan umum (sejarah, ilmu sosial lainnya).
2. Standar minimum calon mahasiswa dapat dikendalikan melalui koordinasi PR I (kebijakan kendali mutu satu pintu).
3. Aspek subjektivitas atau KKN dapat dihindarkan

Kendali mutu program studi terhadap usulan prodi baru dan perpanjangan akreditasi program studi. Program ini dibawah kendali PR I yang membentuk tim review usulan akreditasi maupun program studi baru, dengan prosedur sebagai berikut :

1. Jurusan menyusun proposal prodi baru atau akreditasi yang dikirimkan ke PR I
2. PR I meminta tim review untuk memeriksa sesuai dengan syarat-syarat administratif dan substansial berdasarkan pedoman.
3. Hasil review disampaikan dan dikirim kembali ke jurusan apabila harus direvisi
4. Jurusan merevisi dan mengirimkan mengembalikannya kepada PR I
5. Universitas mengirimkan ke Dikti atau BAN Perguruan Tinggi.

Dengan upaya ini UM berhasil dalam :

1. Mengupayakan terjadinya koordinasi yang baik
2. Menghindari pengiriman proposal yang tidak asal-asalan
3. Memperlancar proses akreditasi
4. Mempermudah timpenilai ketika *site visit*
5. Jurusan lebih berhati-hati dan cermat dalam menyusun proposal
6. Jurusan mulai menata arsip-arsip dan data secara lebih rapi lagi

Kendali mutu terhadap pelaksanaan *block grant* SP4 dan hibah kompetisi. dilakukan pada tahap penyusunan proposal dan penyelenggaraannya dibawah koordinasi PR I. Pengendalian mutu proposal mengikuti prosedur berikut :

1. Pedoman hibah, SP4 yang lain disosialisasikan kepada jurusan dan unit yang relevan
2. Tim review proposal dibentuk oleh PR I untuk memeriksa usulan
3. jurusan unit menyusun proposal dan mengirimkannya ke PR I
4. Kelayakan proposal diperiksa oleh tim review
5. Jika masih belum layak dikembalikan lagi ke unit pengusul
6. Proposal yang sudah direvisi dikirim kembali ke PR I untuk diperiksa kembali kelayakannya
7. Tim review menerapkan skor proposal dan membuat rangkingnya untuk seleksi internal
8. Rektor menetapkan proposal yang akan dikirim ke Dikti.

Selanjutnya pengendalian penyelenggaraan dilakukan dengan membentuk Tim Monev Internal universitas dibawah koordinasi PR I. Adapun prosedurnya, sebagai berikut :

1. PR I membentuk Tim Monev dengan tugas memonitor semua pelaksanaan proyek *block grant*, hibah kompetisi dan SP4
2. Tim Monev mempelajari semua aturan dan *Project Implementation Plan* (PIP)
3. Mengumpulkan data/informasi pelaksanaan
4. Tim melakukan analisis data untuk dikonfirmasi dengan PIPnya
5. Tim Monev menyampaikan temuan dalam laporan sementara
6. Jika sudah ada kesesuaian antara temuan dengan kenyataan dan jurusan atau unit tidak keberatan, maka disusunlah laporan final monevnya.
7. Meggandakan laporan monev kepada pimpinan.

Keberhasilan yang selama ini dicapai :

1. UM termasuk universitas yang mampu memenangkan banyak *block grant* seperti DUE-like batch I sebanyak 12 program, DUE-like batch II sebanyak 4 program, Semi QUE 4 program, TPSDP batch I dan II 2 program, SP4 sebanyak 8 program, program hibah A2 sebanyak 2 program. Selama 5 tahun terakhir UM telah berhasil memasukkan dana *block grant* hibah kompetisi dan SP4 sebanyak 41 milyar rupiah
2. Dengan dibentuknya tim monev keberhasilan yang tampak adalah kehati-hatian unit kerja dalam melaksanakan tugasnya
3. Mempermudah kerja tim *site visit* dari Dikti
4. Kebiasaan untuk bekerja lebih cermat dalam melaksanakan program
5. Koordinasi menjadi lebih baik

Kendali mutu penelitian dan pengabdian masyarakat dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Proposal yang disusun oleh perorangan atau kelompok harus diseminarkan di jurusan terlebih dahulu
2. Proposal dikirimkan ke sponsor
3. Penelitian atau pengabdian masyarakat dilaksanakan setelah berhasil memperoleh dana
4. Laporan hasil penelitian diseminarkan di fakultas/jurusan atau di Lemlit/LPM
5. Setelah melalui revisi yang diperlukan maka laporan final digandakan.

Keberhasilan kendali mutu ini antara lain :

1. Membiasakan seminar penelitian
2. Memperbaiki mutu penelitian

Kendali mutu karya ilmiah penerbitan dan pengembangan jurnal berkala dilakukan dengan prosedur berikut :

1. PR I membentuk Tim Penyunting Jurnal dan Berkala dengan kegiatan meningkatkan mutu pengelolaan dan penerbitan

2. Tim Jurnal UM secara berkala melakukan penataran bagi dosen kalangan sendiri dan luar UM
3. Mengadakan rapat-rapat koordinasi yang dibutuhkan
4. Memberi bantuan konsultasi bagi para dosen

Keberhasilan yang tampak dari kegiatan ini antara lain :

1. Di lingkungan UM telah terbit 33 jurnal ilmiah dan 11 diantaranya terakreditasi secara nasional (1 terakreditasi A)
2. Tumbuhnya antusiasme para penulis dari kalangan dosen
3. Semiloka ilmiah yang diselenggarakan secara nasional telah menghasilkan 1700 alumni dengan 1500 diantaranya adalah alumni di luar UM yang tersebar diseluruh Indonesia

## B. Pelayanan Masyarakat

Pelayanan masyarakat oleh perguruan tinggi tercermin pada realisasi Tri Dharmanya. Ketiga dharma ini dilaksanakan dengan berbagai sasaran yang dapat menyumbang, mendukung dan memperkuat upaya pembangunan masyarakat secara keseluruhan. Dharma pelayanan masyarakat adalah upaya perguruan tinggi untuk menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang hasilnya diharapkan dapat secara langsung memecahkan permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Universitas Negeri Malang (UM) yang menerima perluasan mandat dari LPTK sejak tahun 2000, telah meningkatkan upaya dan penyelenggaraan layanan masyarakat melalui program-program pengabdian kepada masyarakatnya. Sejalan dengan perluasan mandat tersebut UM juga memperluas pula bidang pengabdian pada masyarakatnya dari sebelumnya terbatas pada layanan pendidikan saja, kini mengikut sertakan pula bidang pengembangan dan penerapan teknologi bagi Usaha Kecil dan Menengah.

Sehubungan dengan permasalahan itu, LPM UM, sebagai lembaga yang fungsi utamanya mengelola program-program pengabdian kepada masyarakat, mengadakan penataran dan penguatan kelembagaan. Upaya ini dimulai dengan merumuskan kembali visi-misi dan rencana strategis lembaga, yang selanjutnya dijadikan acuan dalam penyusunan program kerja dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Sejalan dengan visi UM yakni 'perguruan tinggi yang unggul dan menjadi rujukan dalam pengembangan bidang pendidikan, sains, teknologi, bahasa dan seni', maka visi baru LPM adalah 'mitra terpercaya menuju masyarakat cerdas, sejahtera dan bermartabat'. Adapun misi lembaga adalah 'menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dalam upaya meningkatkan kecerdasan, kesejahteraan dan martabat masyarakat melalui kegiatan-kegiatan infomasiona, pelatihan, pendampingan, asistensi keahlian, konsultasi dan *action research*'. Dengan visi-misi baru ini LPM menggerakkan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Penataan dan penguatan fungsi kelembagaan LPM ini berhasil meningkatkan kuantitas dan kualitas program/kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh dosen dan pustakawan UM. Dalam empat tahun terakhir, terjadi kenaikan grafik pemerolehan "kegiatan pengabdian kepada masyarakat" yang dikompertisikan oleh Direktorat Penelitian Pengabdian kepada Masyarakat (DP3M) Dirjen Dikti, mulai dari 44 kegiatan pada tahun 2000 menjadi 52 kegiatan pada tahun 2001, 70 kegiatan pada tahun 2002, walaupun terjadi penurunan jumlah menjadi 44 kegiatan pada tahun 2003 dan 43 kegiatan pada tahun 2004; sebetulnya penurunan jumlah tersebut terjadi karena ada kegiatan yang pengelolaannya dialihkan ke unit yang lain, yakni Karya Alternatif Mahasiswa. Tahun 2002 merupakan puncak prestasi UM dalam program pengabdian kepada masyarakat yang dibina DP3M Dikti, karena UM menempati urutan tertinggi di antara perguruan-perguruan tinggi lain di Indonesia dalam penyerapan dana yang dikompertisikan. Dari sefi ragam kegiatan, UM telah melaksanakan semua bentuk kegiatan pengabdian masyarakat yang dikembangkan DP3M Dikti, yakni penerapan Ipetks, Vucer satu tahun dan Vucer Multi Tahun, program pengembangan budaya kewirausahaan (KWU, KKU, KAM, MKU, KBPK, dan INWUB), Sibermas, dan unit UJI (Usaha, Jasa dan Industri).

Dari kegiatan-kegiatan tersebut, UM telah menerapkan lebih dari 100 unit Teknologi Tepat Guna di berbagai Usaha Kecil dan Menengah, khususnya di Jawa Timur. Sebagai tindak lanjut, UM aktif mendesminisasikan berbagai TTG tersebut ke masyarakat melalui Pameran Teknologi yang diselenggarakan antar perguruan tinggi maupun oleg pemerintah daerah, di tingkat lokal, regional dan nasional; juga melalui informasi langsung (seminar-lokakarya) dan Kuliah Kerja Nyata atau tidak langsung (liflet). Saat ini beberapa pemerintah daerah telah menjalin kerjasama dengan UM dalam penerapan TTG yang relevan dengan kebutuhan pengembangan UKM daerah.

Disamping kegiatan-kegiatan penerapan TTG, Universitas Negeri Malang masih tetap memelihara tradisi pengabdian kepada masyarakat di bidang pendidikan, yakni memberikan layanan kepada masyarakat pendidikan (lembaga pendidikan dan pembina pendidikan) dengan memperkenalkan berbagai inovasi (metodologi pembelajaran, pengembangan kurikulum, media pembelajaran, pengelolaan kelas, pengendalian pendidikan, dsb) kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan baik di sekolah maupun luar sekolah.

Upaya yang dilakukan UM dalam menggerakkan sumberdaya dan meraih kepercayaan masyarakat adalah dengan memberikan berbagai fasilitas kepada para dosen, pustakawan dan mahasiswa sehingga mereka dapat melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas. Fasilitas yang dilakukan antara lain penyelenggaraan seminar-lokakarya Metodologi Pengabdian kepada Masyarakat di tingkat Fakultas dan Universitas agar para dosen memahami dan menguasai Pedoman yang diterbitkan DP3M Dikti. Kegiatan ini diikuti dengan layanan konsultasi, seminar pra pelaksanaan

(yang melibatkan khalayak sasaran), pemantauan dan evaluasi, disamping fasilitasi administrasi.

“Keberhasilan” pengelolaan ini ternyata mendapat perhatian dari perguruan tinggi lain dan DP3M, sehingga sebagian dosen UM telah dipercaya untuk menjadi reviewer dan nara-sumber dalam kegiatan peabdian kepada masyarakat. Ketika review proposal PKM di “daerah”kan, UM menjadi koordinator di wilayah Indonesian-Tengah (tahun 2001-2002).

## PENGEMBANGAN METODE PEMBELAJARAN

### UNIVERSIYAS HALUOLEO KENDARI

Salah satu upaya Universitas Haluoleo (Unhalu) untuk meningkatkan mutu pelayanannya dalam bidang akademik adalah mengembangkan metode pembelajaran yang memungkinkan terjadinya proses belajar-mengajar yang efektif dalam arti mencapai tujuan utama yakni terjadinya proses belajar mengajar, bukan semata-mata proses mengajar. Metode yang dikembangkan menggunakan prinsip *active participative* dengan memanfaatkan fasilitas yang ada.

*Active-participative* maksudnya melibatkan dosen dan mahasiswa secara aktif dalam proses perkuliahan. Dalam hal ini, mahasiswa diberikan kegiatan yang dapat merangsang minat untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang dirancang oleh dosen dengan merujuk pada hasil *need analysis* yang dilakukan baik secara institusional (yang disponsori oleh badan kerjasama) maupun secara individual.

Upaya untuk melibatkan secara aktif mahasiswa dalam proses pembelajaran dilakukan dengan meningkatkan *problem based learning* melalui pemberian kasus-kasus yang dapat ditemukan dalam dunia nyata dan memerlukan pemecahan melalui diskusi kelompok. Kerja dan diskusi kelompok dalam kelas ini dapat meningkatkan tingkat partisipasi mahasiswa secara keseluruhan karena lebih mudah dibantu oleh dosen atau peer mereka. Dosen secara aktif memonitor kegiatan mahasiswa dan memberikan bimbingan bagi kelompok yang memerlukannya. Monitoring ini akan berdampak lanjut pada pencapaian hubungan sosial-psikologis mahasiswa dan dosen sehingga terjadi kondisi belajar yang baik bagi mahasiswa.

Dalam Untuk memacu minat para dosen untuk terus meningkatkan kualitas mengajar, universitas membuka kesempatan untuk bersaing dalam memperoleh *teaching grant*.

*E-learning* yang mulai populer, sudah mulai diterapkan oleh sejumlah dosen. Dosen menyiapkan sejumlah informasi dan bahan kuliah atau memberikan informasi tentang situs yang erat kaitannya dengan mata kuliah yang diajarkan dan mengarahkan mahasiswa untuk membuka situs tersebut untuk menambah wawasan mahasiswa dalam mata kuliah tersebut. Metode pembelajaran ini tidak serta merta menghapus metode pembelajaran tradisional, karena masih dilakukan sesi-sesi dimana dosen memberikan ceramah singkat untuk merangkum materi perkuliahan. Metode yang dikembangkan bermuara pada *eclectic method* yang bertujuan agar pembelajaran menjadi efektif dengan keterlibatan aktif-partisipatif dosen maupun mahasiswa.