

PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI MENGHADAPI TANTANGAN GLOBAL

Sofian Effendi

Rektor Universitas Gadjah Mada

Dipresentasikan pada Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesia
Di Makassar, 31 Januari – 2 Februari 2003

PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI MENGHADAPI TANTANGAN GLOBAL

Sofian Effendi
Rektor Universitas Gadjah Mada

Pertama-tama saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Majelis Rektor Wilayah Timur, khususnya rekan Prof. Rady Gani dan Prof. Sugiono, serta Panitia Seminar Nasional, karena telah memberikan saya kehormatan untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan tentang pengelolaan perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan global. Kesempatan ini sungguh merupakan kesempatan yang amat baik bagi kita semua, yang sekarang mengemban amanat yang berat mengelola lembaga pendidikan tinggi untuk bertukar pengalaman sembari mengadakan pemikiran-pemikiran yang kontemplatif mengenai dunia yang kita geluti bersama. Perguruan tinggi, seperti kita fahami bersama, mempunyai dua tugas pokok. Di satu pihak kita dituntut untuk mendidik para putera bangsa agar menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang termutakhir, yang mengharuskan setiap perguruan tinggi untuk selalu mempersiapkan tenaga kependidikan yang terbaik serta fasilitas pendukung yang tercanggih. Di lain pihak, dalam konteks Indonesia, kita juga memiliki keajiban sosial yang tidak kalah pentingnya, yakni menjadi lokomotif pembangunan daerah dan nasional, termasuk mempersiapkan anak didik kita untuk menjadi calon-calon pimpinan bangsa yang bermoral tinggi serta berbudaya demokratis.

Seberapa siap kita melaksanakan tugas suci ini? Saya khawatir, berbagai kendala birokratis, ekonomi dan sosial yang kita hadapi dalam pengelolaan perguruan tinggi sangat membelenggu pemikiran-pemikiran yang menjangkau jauh ke depan. Mantan Menteri Pendidikan Dr. Daoed Joesoef, dalam salah satu tulisannya, menggambarkan bahwa sebagai bangsa kita menderita myopia temporal. Akibatnya, kita tidak mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi bangsa dalam perspektif jangka panjang. Sebagai bangsa kita terjebak dalam carut-marut permasalahan saat ini dan lupa bahwa setiap tindakan yang kita lakukan untuk mengatasi permasalahan jangka pendek mempunyai dampak positif dan negatif di masa depan. Karena implikasi tindakan jangka panjang kurang dipertimbangkan, seringkali solusi jangka pendek berkembang menjadi masalah baru pada jangka panjang.

Pada kesempatan yang singkat ini saya ingin menyoroti pengelolaan perguruan tinggi dalam perspektif temporal jangka panjang tersebut mencoba mengidentifikasi langkah-langkah strategik untuk menghadapi berbagai tantangan dan hambatan yang akan dihadapi. Untuk itu, pembahasan pada makalah ini akan saya bagi ke dalam tiga bagian. Pada bagian pertama saya akan menguraikan tentang globalisasi serta tantangan bagi perguruan tinggi. Pada Bagian kedua, tantangan sosial yang dihadapi perguruan tinggi Indonesia. Bagian ketiga, akan saya uraikan pengelolaan Universitas Gadjah Mada sebagai perguruan tinggi otonom. Makalah ini saya akhiri dengan kesimpulan-kesimpulan dan pelajaran bagi perguruan tinggi lain.

Globalisasi dan Tantangan Perguruan Tinggi

Pada kurun waktu 10-15 tahun ke depan, perguruan tinggi Indonesia akan menghadapi berbagai tantangan besar yang perlu di respons dengan bijaksana. Globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi adalah dua kekuatan besar yang amat mempengaruhi dunia perguruan tinggi Indonesia. Kalau lembaga pendidikan tinggi nasional tidak mampu merespons tantangan globalisasi ini dengan memadai, diperkirakan lembaga tersebut akan tidak mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat dan secara pelan tetapi pasti akan kehilangan peranannya. Mudah-mudahan ramalan yang pesimistis ini tidak perlu terjadi asal kita mampu mengembangkan strategi-strategi survival yang tepat.

Dunia pendidikan tinggi yang menganut faham universalisme ilmu pengetahuan dan teknologi sebenarnya selalu memperhatikan dan memperhatikan pertimbangan bahwa masyarakat pendidikan Indonesia adalah bagian dari masyarakat global. Proses seperti ini oleh Beck¹ disebut globalitas yang sudah berlangsung sejak lama dalam dunia pendidikan mau pun dalam perdagangan internasional. Tetapi dalam perkembangan yang terjadi sejak 1970an globalisasi berkembang menjadi *“the process through which sovereign national states are criss-crossed and undermined by transnational actors – governments or MNCs – with varying prospects of power, orientations, identities, and networks”*.²

Dalam proses globalisasi tersebut, dua kekuatan yang amat menentukan adalah kemajuan atau bahkan revolusi teknologi khususnya dalam teknologi informasi dan bioteknologi yang dikuasai oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki menugasai modal finansial dan intelektual. Restrukturisasi sosial-ekonomi yang terjadi di negara-negara maju pada kurun waktu 1980an terjadi karena didorong oleh 2 kekuatan besar yakni kemajuan teknologi informasi dan keputusan perusahaan yang menguasai modal besar. Pada kondisi seperti ini wilayah suatu negara berdaulat akan mengalami perubahan mendasar dalam superstruktur dan substrukturnya. Di masa lalu suatu bangsa selalu memiliki dan menguasai baik superstruktur dan substruktur sehingga keduanya terpisah dan dapat dibedakan dari bangsa lain. Tetapi dalam era globalisasi, superstruktur – pemerintah – tidak sepenuhnya berdaulat atas suatu negara. Substruktur suatu bangsa yang sekarang mencakup MNCs mempunyai “kekuatan” yang luar biasa untuk memaksa pemerintah negara “berdaulat” untuk melaksanakan kehendaknya. Ironisnya, proses yang disebut sebagai penjajahan kulit putih oleh Prof. T. Jacob, terjadi dengan dukungan lembaga-lembaga internasional seperti IMF, Bank Dunia dan bahkan PBB yang pada era globalisasi ini cenderung lebih membela kepentingan negara superpower daripada negara berkembang yang dikucilkan. Terlepas dari ketidaksetujuan kita terhadap cara-cara Presiden Saddam Hussein memimpin Iraq, kampanye perang yang dilancarkan oleh

¹ U. Beck (2000). **What is Globalization?** Cambridge: Polity Press.

² Baca uraian menarik dalam U. Beck (2000). **Ibid.** P. Scott. (Ed.). (1998). **The Globalization of Higher Education.** Buckingham: Open University, dan J. Stiglitz (2002). **Globalization and Its Discontents.** New York: W.W. Northon & Company.

Amerika Serikat saat ini dengan dukungan PBB merupakan salah satu contoh dari implikasi negatif globalisasi dalam politik internasional.

Sebagai lembaga sosial yang secara tradisional bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, perguruan tinggi adalah lembaga yang paling merasakan tuntutan sosial untuk perubahan global tersebut. Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat yang memerlukan ilmu pengetahuan baru yang berbasis teknologi informasi, bioteknologi serta ilmu-ilmu multidisiplin lainnya akan menuntut perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan mereka akan ilmu pengetahuan dan teknologi yang lebih tinggi.

Globalisasi ekonomi yang sedang berlangsung dengan cepat pada beberapa dekade ke depan, di satu pihak akan memberikan kesempatan yang amat besar kepada perguruan tinggi untuk memberikan pelayanan ilmu pengetahuan dan teknologi baik kepada pemerintah, masyarakat mau pun kepada dunia usaha. Tetapi kalau perguruan tinggi terlalu terjerumus pada kegiatan tersebut, peranan perguruan tinggi selama ini yang hampir monopolistik dalam pengembangan ilmu pasti akan mengalami perubahan drastis. Yang tidak kalah pentingnya untuk selalu diperhatikan adalah peranan perguruan tinggi Indonesia sebagai lembaga menghasilkan calon pemimpin bangsa yang bermoral dan berbudaya demokratis. Kalau perguruan tinggi terlalu terjebak dalam arus globalisasi yang merupakan suatu proses yang nir-demokratis, secara pasti perguruan tinggi akan tidak mampu melaksanakan salah satu tugas utamanya tersebut.

Perubahan dan Tantangan Strategik Perguruan Tinggi Indonesia

Globalisasi yang sedang berlangsung dengan cepat sejak dekade 1980-an telah menimbulkan perubahan sosial, ekonomi dan politik yang sangat mendasar pada semua negara. Deklarasi Bogor yang menyatakan bahwa Indonesia akan ikut serta dalam perbatasan perdagangan bebas di wilayah Asia dan Pasifik (AFTA) tanpa struktur ekonomi yang kuat ternyata telah menjerumuskan Indonesia ke dalam krisis ekonomi yang parah sejak 1998. Globalisasi perdagangan ini telah membawa implikasi positif maupun negatif yang amat besar pada dunia perguruan tinggi kita baik dalam pembiayaan, populasi calon mahasiswa serta perubahan peranan perguruan tinggi. Perubahan ini harus direspons dengan baik oleh perguruan tinggi agar dapat tetap memainkan peranan pentingnya dalam masyarakat Indonesia. Perubahan yang terpenting adalah:

- Pembiayaan Pemerintah untuk pendidikan tinggi akan semakin berkurang
- Perubahan populasi calon mahasiswa
- Disparitas Antar Daerah

Pembiayaan Pemerintah untuk Pendidikan Tinggi

Dengan judul yang agak provokatif "The Gloom over Britain's Universities", majalah The Economist edisi November 2002 menampilkan cover story tentang pendidikan tinggi di Inggris. Dunia pendidikan tinggi

Inggeris, seperti di negara Eropah lainnya, sejak dekade 2000-an memang sedang menghadapi kondisi keuangan yang amat berat. Di satu pihak birokrasi pendidikan yang amat sentralistis menetapkan target nasional diukur dari partisipasi pendidikan tinggi sebesar 35 persen. Tetapi di lain pihak pemerintah tidak bersedia meningkatkan anggaran pendidikan tinggi. Kalau masalah besar ini dibiarkan terus tanpa ada upaya Pemerintah untuk mengatasinya, maka, kata mantan Menteri Pendidikan Inggeris, Lord Baker, dunia pendidikan tinggi Inggeris pasti akan bangkrut. Kata beliau lebih lanjut, *“when great institutions decline they do not suddenly fall over a precipice, they simply slide down the slope, a little further each year, in a genteel way, making do in their reduced circumstances, like a spinster in an Edwardian novel”*. Jangan tanyakan saya mengapa Lord Baker mempersamakan perguruan tinggi dengan perawan tua. Mungkin perawan tua di Inggeris harus selalu hidup serba kekurangan selama hayat sampai ajal datang menjemput. Dengan tamsil itu Lord Baker mungkin ingin menyampaikan bahwa perguruan tinggi Inggeris akan mengalami nasib yang sama dengan perawan tua kalau pemerintah Inggeris tidak berani mengambil tindakan drastis yang pasti tidak populer, yakni menerapkan pembiayaan pendidikan tinggi yang lebih rasional.

Perguruan tinggi Indonesia menurut pendapat menghadapi masalah pembiayaan yang tidak kalah atau bahkan lebih serius dari yang dihadapi oleh PT di negara-negara Eropah. Paling tidak perguruan tinggi di negara-negara seperti Inggeris sudah memiliki infrastruktur kelembagaan dan sumber daya manusia yang cukup kuat. Sebaliknya, kelembagaan serta pembiayaan perguruan tinggi Indonesia masih jauh dari memuaskan. Anggaran pendidikan tinggi pada tahun 2002 dan 2003 misalnya hanya sekitar Rp. 4,3 sampai 5 trilyun atau sekitar 0,3 sampai 0,4 persen Produk Nasional Bruto (PDB), jauh lebih rendah dari negara-negara lain. Biaya pendidikan yang tersedia semakin kecil karena kebijakan nasional adalah menaikkan Angka Partisipasi Kasar Pendidikan Tinggi hampir dua kali lipat dalam 5 tahun terakhir, dari 8 persen menjadi 15 persen pada Propenas 2000-2004. Kebijakan perluasan angka partisipasi ini membawa dampak langsung terhadap pembiayaan pendidikan tinggi. Biaya rerata per mahasiswa mengalami penurunan 50 persen dalam waktu kurang dari 5 tahun.

Penurunan biaya yang cukup drastis ini membawa implikasi yang amat besar pada mutu pendidikan tinggi. Di UGM, misalnya, Pengeluaran Pemerintah untuk Pendidikan Tinggi pada tahun 2003 hanya berjumlah Rp. 5,2 juta per Mahasiswa. Menurut perhitungan sementara, biaya pendidikan di prodi non-eksakta adalah Rp. Rp. 8,5 juta per mahasiswa per tahun, Rp. 9,9 juta di prodi eksakta, dan Rp. 12,1 juta di prodi kedokteran dan kesehatan. Di Malaysia, pengeluaran pemerintah untuk pendidikan tinggi berjumlah Rp. 83 juta per mahasiswa dan di beberapa universitas di Australia mencapai Rp. 96 – 138 juta per mahasiswa per tahun. Karena pembiayaan yang amat rendah ini amat muskil bagi para pengelola perguruan tinggi Indonesia untuk mempertahankan mutu pendidikannya. Memang ada tuduhan yang dilontarkan oleh berbagai pihak, antara lain oleh pengamat pendidikan tinggi Prof. Dr. Ki Supriyoko³, yang menghubungkan kemerosotan

³ Ki Supriyoko. “Toko Kelontong Itu Bernama PTN”. **Kompas**. 12 Desember 2002.

mutu perguruan tinggi Indonesia dengan praktek-praktek program “kelontong”, “executive class”, dan “off-campus” program. Saya kira ranking rendah yang diperoleh perguruan tinggi Indonesia di bandingkan dengan perguruan tinggi Asia lainnya, seperti yang terekam pada survey Perguruan Tinggi Asia yang dilakukan oleh Majalah Asianweek edisi 2001, lebih disebabkan oleh rendahnya gaji dosen, kecilnya anggaran pendidikan, penelitian dan perpustakaan, serta tersedianya fasilitas pendukung seperti laboratorium yang canggih serta pusat layanan teknologi informasi yang mutakhir.

Pada saat kondisi keuangan Pemerintah amat berat karena harus menyediakan porsi anggaran yang besar untuk subsidi BBM, bahan pangan serta untuk membayar hutang, nampaknya Pemerintah tidak akan mungkin meningkatkan alokasi anggaran untuk pendidikan, khususnya pendidikan tinggi. Pada saat ini anggaran pemerintah untuk pendidikan masih jauh di bawah standar UNESCO, hanya sekitar 0,7 persen dari PDB. Karena kondisi yang seperti ini, kita sebagai pengelola perguruan tinggi harus berani melakukan pergeseran paradigmatis (paradigm shift) dalam pembiayaan pendidikan tinggi. Sudah satnya masyarakat, khususnya para mahasiswa menyadari, bahwa pembiayaan pendidikan tinggi bukan hanya semata-mata tanggung-jawab Pemerintah, tetapi juga adalah tanggung jawab masyarakat. Akses kelompok ekonomi lemah memang harus tetap dipertahankan tetapi bukan dengan mempertahankan biaya pendidikan murah, tetapi melalui subsidi silang, program beasiswa, serta dengan membuka kesempatan kerja paroh waktu di kampus.

Perubahan Populasi Calon Mahasiswa

Beberapa perguruan tinggi besar di Indonesia sering kali mendapat teguran dari pembuat kebijakan karena dituduh telah melakukan “*cardinal sin*” membuka program off-campus. Bahkan teguran tersebut sudah sedemikian sengitnya, sampai-sampai ada Edaran kepada berbagai Departemen dan BUMN oleh seorang pejabat Depdiknas yang menyatakan bahwa gelar yang diberikan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi tidak syah. Kontroversi semacam ini belum menunjukkan tanda-tanda akan menyurut dalam waktu dekat sebelum para pejabat tersebut memahami perubahan yang sedang terjadi dalam peta calon mahasiswa yang masuk ke perguruan tinggi.

Globalisasi yang sedang melanda berbagai bagian dunia telah mendorong perkembangan knowledge society dan knowledge based economy. Perkembangan inilah yang oleh Alvin Toffler disebut sebagai Gelombang Industri Ketiga, yang dimulai dengan pertumbuhan pesat industri yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi. Di negara berkembang seperti Indonesia, ada tanda-tanda industri Gelombang Pertama, kedua dan Ketiga terjadi tanpa harus menunggu siklus Gelombang Industri sebelumnya selesai. Dengan kata lain, pada ekonomi Gelombang Pertama – industri pertanian – Gelombang Kedua – manufaktur – masih berlangsung.

Perkembangan industri Gelombang Kedua dan Ketiga ini telah mendorong pemerintah dan dunia usaha untuk meningkatkan pengetahuan para pegawainya. Perkembangan ini membawa dampak yang amat besar pada populasi calon mahasiswa perguruan tinggi. Pada dekade 70-an populasi calon mahasiswa di dominasi oleh para lulusan SMTA. Pada dekade 90-an jumlah calon mahasiswa lulusan program sarjana yang memerlukan pendidikan pasca sarjana mengalami kenaikan yang amat pesat, mencapai hampir 15-20 persen dari total populasi mahasiswa. Karena *working force* yang memerlukan pelayanan pendidikan tinggi ini biasanya sudah bekerja pada berbagai instansi pemerintah dan perusahaan, tidak mungkin mereka dipaksa datang ke kampus-kampus perguruan tinggi untuk mengikuti kelas-kelas konvensional. Perguruan tinggi harus cermat menangkap perubahan yang sedang terjadi di masyarakat dan berusaha memenuhi permintaan masyarakat tersebut. Kalau perguruan tinggi tidak cepat tanggap atau dihalang-halangi oleh birokrasi yang kaku dalam memenuhi tuntutan masyarakat tersebut, kebutuhan mereka akan dipenuhi oleh lembaga-lembaga lain yang kurang bertanggung-jawab. Menurut pendapat saya, tumbuhnya lembaga pendidikan tinggi yang “menjual” gelar-gelar kesarjanaan, juga dipersubur oleh sikap pemerintah yang kurang memahami perkembangan yang sedang terjadi di masyarakat.

Disparitas Perguruan Tinggi Antar Daerah

Saat ini kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan lembaga politik nasional berada pada titik nadir terendah. Karena itu masyarakat sekarang berpaling kepada perguruan tinggi sebagai lembaga yang masih memiliki kekuatan moral untuk menjadi panutan masyarakat dalam transformasi menuju masyarakat madani. Mampu kah lembaga perguruan tinggi menjalankan misi yang amat penting tetapi suci ini, pada saat lembaga kita ini tidak sepenuhnya terbebaskan dari kelemahan dan kekurangan pada masyarakat transisional? Saya kira tidak ada jawaban yang mudah terhadap pertanyaan ini. Menurut pengamatan saya, dunia perguruan tinggi kita belum memiliki kekuatan moral yang kuat untuk menjadi panutan masyarakat, karena dalam transformasi menuju masyarakat madani, kita belu km mampu menunjukkan bahwa masyarakat kampus belu mampu mengembangkan diri menjadi model idel masyarakat madani yang ber-Ketuhan-an, menghargai supremasi hukum, demokratis, berkeadaban, adil serta bertanggungjawab.

Kesenjangan kualitas perguruan antar daerah dan antar perguruan tinggi negeri dan swasta dapat kita lihat dari berbagai ukuran, jumlah dosen yang berpendidikan S-3, kualitas fasilitas pendukung seperti laboratorium, kebun percobaan, perpustakaan yang memadai, serta akses staf dan mahasiswa ke Internet. Saya pernah mencoba membandingkan UGM dengan beberapa perguruan tinggi di negara tetangga dalam fasilitas perpustakaan dan akses ke Internet. Sistem perpustakaan UGM pada saat ini memiliki koleksi buku sebanyak 400.000 buku dan 600 jurnal. Di beberapa perguruan tinggi di negara tetangga, seperti National University of Singapore, Seoul National University atau Universitas Beijing, koleksi buku sudah mencapai di atas 2,5 juta buku dengan anggaran perpustakaan yang lebih dari 5 persen dari anggaran universitas. Akses ke Jaringan Internet Internasional di UGM,

bila diukur dengan besarnya bandwidth, baru mencapai 1.5 Mbps. Fasilitas Internet di University of Malaysia sudah memiliki bandwidth sebesar 14 Mbps, di National University of Singapore mencapai 100 Mbps, tetapi Universitas Xinhua di China bahkan sudah memiliki bandwidth sebesar 1 Gbps untuk memfasilitasi akses ke Jaringan Internet bagi seluruh dosen dan mahasiswanya.

Disparitas perguruan tinggi di Indonesia pada saat ini masih cukup besar, bila diukur dalam kualitas dosen, anggaran, kualitas fasilitas pendukung, serta akses ke jaringan internet.

Mengelola Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan dan Perubahan Strategik

Bagaimana mengelola sebuah perguruan tinggi agar mampu menghadapi berbagai tantangan global tadi dengan selamat? Sebagai suatu organisasi dengan anggota yang mempunyai tingkat pendidikan yang reata lebih tinggi dari masyarakat pada umunnya, perguruan tinggi seharusnya dapat menjadi organisasi yang terdepan dalam menghadapi berbagai tantangan global. Sayangnya, berbeda dengan harapan orang banyak, perguruan tinggi tidak terlalu berbeda dengan organisasi pemerintah daerah dalam persiapan menghadapi perubahan.

Transformasi pengelolaan UGM agar mampu merespons berbagai tantangan global bertambah intensif sejak perguruan tinggi ini ditetapkan oleh Depdiknas sebagai PT BHMN bersama UI, IPB dan ITB. Sejak itu, langkah-langkah strategik telah dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada adalah untuk meningkatkan kemampuan Universitas menjalankan fungsi Tridharma pendidikan tinggi. Reformasi yang dilaksanakan mencakup perumusan kembali misi universitas, restrukturisasi kelembagaan dan diversifikasi pembiayaan. Agar mudah mengingatnya kami namakan upaya tersebut Reformasi Misi, Reformasi Kelembagaan, dan Reformasi Finansial.

Reformasi Misi UGM adalah langkah-langkah strategik yang dilakukan untuk merealisasikan Visi UGM menjadi Universitas Penelitian yang mendapat pengakuan internasional pada 2010. Untuk merealisasikan Visi ini, perlu dilakukan penataan terhadap struktur program studi, internalisasi paradigma student-learning dan penerapan sistem pengendalian mutu pada semua strata program studi. Langkah awal yang sedang kami lakukan adalah nmenata kembali komposisi populasi mahasiswa di UGM. Pada saat ini mahasiswa UGM telah mencapai 50.000 orang, yang terdiri atas 19,1 persen mahasiswa pasca sarjana, 64,2 persen mahasiswa program S1 dan profesi, dan 16,7 persen mahasiswa program diploma. Sebagai langkah awal penataan menuju Universitas Penelitian dan sebagai upaya meningkatkan kualitas program diploma, akan dilakkan pemisahan manajemen terhadap program diploma.

Untuk menyuburkan tumbuhnya budaya student-learning, sejak awal para mahasiswa program S-1, S-2 dan S-3 akan dilibatkan dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh para pembimbingnya. Proses pembelajaran

yang konvensional secara bertahap akan ditinggalkan dan diganti dengan proses pembelajaran yang lebih mendorong pembelajaran secara aktif oleh para mahasiswa.

Dalam rangka lebih mendorong terciptanya budaya pembelajaran, sekarang mulai diterapkan sistem pengendalian mutu yang bertujuan untuk memantau seberapa jauh proses penerimaan mahasiswa, proses pembelajaran dan proses mempersiapkan lulusan sesuai dengan standar internasional. Kerja keras yang dilakukan oleh Tim Pengendali Mutu yang bernaung di bawah Wakil Rektor bidang Pendidikan dan Pengendalian Mutu telah mutai menunjukkan hasil-hasil yang mengembirakan, bila dilihat dari hasil program studi yang diakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional, yang memperoleh penilaian positif dari lembaga-lembaga penilaian independen, mau pun dari prestasi memenangkan kompetisi mendapatkan dana penelitian dari pemerintah.

Restrukturisasi kedua yang belum selesai dilaksanakan adalah reformasi kelembagaan. Reformasi ini mencakup penyusunan kembali semua peraturan untuk melaksanakan Statuta baru Universitas Gadjah Mada (PP No. 153 tahun 2000), pembentukan kelengkapan organ PT-BHMN, khususnya: pembentukan Majelis Wali Amanat yang merupakan Governing Body dan pembentukan Dewan Audit, pembentukan Pimpinan Universitas dimulai dengan pemilihan Rektor dan pengangkatan 5 Wakil Rektor, pembentukan Senat Akademik, dan pembentukan Majelis Guru Besar. Semua kelengkapan PT-BHMN ini sudah berfungsi dengan baik.

Restrukturisasi kelembagaan ini akan dilanjutkan dengan pembentukan Senat Akademik Fakultas, pemberian peranan yang lebih besar pada Jurusan, Bagian dan Laboratorium sebagai ujung tombak pelaksanaan fungsi perguruan tinggi.⁴ Penataan jangka panjang adalah merestrukturisasi organisasi fakultas dengan menggabungkan beberapa fakultas yang berkaitan bidang ilmunya. Universitas British Columbia, misalnya, baru-baru ini menggabungkan Fakultas Pertanian, Fakultas Kehutanan, Fakultas Teknologi Pertanian dan Fakultas Perikanan menjadi Fakultas Sumber Daya Alam (*Faculty of Natural Resources*). Namun, langkah restrukturisasi ini harus dilakukan dengan hati-hati dan dengan mempertimbangkan berbagai implikasi psikologis dan finansial yang akan ditimbulkannya.

Untuk meningkatkan pelaksanaan Universitas Penelitian pada saat ini sedang dikembangkan konsep Research School dengan memungkinkan pusat-pusat penelitian yang qualified untuk menyelenggarakan program pasca sarjana di bawah naungan Program Pasca Sarjana. Tiga pusat penelitian sedang mengalami reviu secara intensif pada saat ini dalam proses mendapatkan izin dari Senat Akademik.

Reformasi Finansial merupakan upaya restrukturisasi yang amat besar tantangannya. Ada dua masalah besar yang terkait dengan pembiayaan

⁴ Salah satu kritik tajam terhadap inkonsisten organisasi perguruan tinggi, disampaikan oleh Ary Muchtar Pedju dalam artikelnya "Universitas, Organisasi Militer atau Akademik?". **Kompas**, 12 Desember 2002.

pendidikan tinggi. Pertama, biaya rerata pendidikan di UGM berada jauh di bawah standar internasional. Menurut perhitungan sementara, biaya rerata pendidikan per mahasiswa di UGM berkisar antara Rp. 8,5 juta per mahasiswa per tahun untuk fakultas non-eksakta sampai Rp. 12,1 juta untuk fakultas kedokteran dan kesehatan. Di Australia, biaya rerata per mahasiswa sudah mencapai Rp. 96 juta sampai Rp 138 juta. Kedua, subsidi pemerintah dan universitas per mahasiswa masih tinggi, berkisar antara 77 persen untuk setiap mahasiswa fakultas non-eksakta sampai 80 persen untuk mahasiswa fakultas kedokteran.

Menghadapi kenyataan ini, pimpinan universitas harus melakukan langkah menerapkan pembiayaan pendidikan yang lebih rasional. Secara gradual biaya pendidikan akan disesuaikan agar akhirnya sesuai dengan standar internasional. Mulai tahun akademik 2003 akan diperkenalkan skema "*full-paying student*" untuk para calon dari keluarga ekonomi mampu yang lulus dalam ujian saringan. Universitas juga sedang menegusahakan pembentukan Dana Abadi dan mengembangkan Reksadana Gadjah Mada sebagai bentuk divesifikasi sumber pembiayaan.

Harus disadari bahwa reformasi finansial yang akan menyebabkan kenaikan SPP atau pun biaya pendidikan akan menghadapi protes yang keras dari kelompok mahasiswa yang menganut pradigma "pendidikan murah untuk semua". Tetapi Universitas harus terus menyadarkan masyarakat kampus bahwa masa-masa emas pembiayaan pendidikan oleh Pemerintah sudah berada di ujung perjalanan dan masyarakat harus mau berpartisipasi dalam pembiayaan pendidikan tinggi. Kalau langkah tidak populer ini tidak berani kita lakukan, perguruan tinggi Indonesia akan meluncur cepat menuju jurang kehancuran.

Langkah reformasi yang sedang berlangsung di UGM tidak berjalan tanpa hambatan. Seperti halnya yang dialami oleh ITB⁵, penyesuaian struktural di UGM menghadapi berbagai hambatan internal mau pun eksternal. Hambatan internal yang paling utama adalah besarnya resistansi internal terhadap reformasi misi, reformasi kelembagaan mau pun reformasi finansial. Resistansi internal ini nampaknya berakar pada "mindset" masyarakat kampus yang khawatir akan dampak negatif dari perubahan sehingga tidak mudah menerima langkah-langkah pembaharuan.

Keinginan Pemerintah untuk mendorong otonomi perguruan tinggi yang dimulai pada 4 perguruan tinggi – UI, IPB, ITB dan UGM – nampaknya masih menghadapi kendala legal dan prosedural yang cukup besar. Otonomi perguruan tinggi pada dasarnya adalah pelimpahan kewenangan akademik, kewenangan personil dan kewenangan finansial kepada PTN. Dalam pelaksanaannya, kewenangan personil belum dilimpahkan sepenuhnya kepada PT-BHMN. Sampai hari ini, kewenangan rektor BHMN masih sebatas pengangkatan pegawai negeri sampai pangkat III/d atau Lektor. Di atas golongan tersebut tetap merupakan kewenangan Departemen. Upaya untuk

⁵ Kusmayanto Kadiman "Tantangan dan Kendala Yang Dihadapi ITB Sebagai BHMN". Makalah pada Seminar Nasional Majelis Rektor Wilayah Barat, di Bukittinggi.

melimpahkan kewenangan kepegawaian ke PT-BHMN nampaknya masih menghadapi kendala legal karena instansi pembina kepegawaian – BKN – menganggap bahwa pimpinan PT-BHMN bukanlah yang berwenang melaksanakan fungsi kepegawaian.

Pelimpahan kewenangan keuangan juga masih menghadapi berbagai kendala legal mau pun prosedural. Secara legal, bentuk PT berbadan hukum milik negara belum dikenal dalam undang-undang keuangan negara dan undang perbendaharaan negara yang berlaku. Akibatnya, pengalokasian anggaran kepada PT-BHMN tetap mengikuti prosedur yang berlaku yakni siklus perencanaan dan penganggaran untuk instansi pemerintah (DIK dan DIKS) serta siklus perencanaan dan penganggaran pembangunan (DIP).

Karena hambatan internal dan eksternal tersebut, implementasi kebijakan pengembangan otonomi perguruan tinggi tidak berjalan seperti diharapkan. Untuk mengatasi hambatan-hambatan eksternal perlu dilakukan terobosan hukum pada tingkat departemen melalui pelimpahan kewenangan kepegawaian kepada pimpinan PT-BHMN. Untuk mengatasi hambatan legal dan prosedural keuangan, mungkin dapat dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Keuangan dan Menteri Pendidikan Nasional tentang Pengelolaan Keuangan PT-BHMN, sambil menunggu terbitnya UU Keuangan Negara, UU Perbendaharaan Negara dan UU Pendidikan Tinggi yang mengatur tentang PT-BHMN, pembebanan bantuan umum dan bantuan khusus untuk PT-BHMN pada anggaran penerimaan dan belanja negara, serta sistem keuangan PT-BHMN. Kalau pelimpahan kewenangan keuangan dan kepegawaian tidak diberikan, pelaksanaan otonomi perguruan tinggi pasti akan terganggu dan hanya sekedar pemberian otonomi setengah hati.

Penutup

Sebagai penutup saya ingin mengingatkan teman-teman pimpinan perguruan tinggi bahwa untuk langkah-langkah structural adjustment yang diperlukan dalam rangka mempersiapkan perguruan tinggi masing-masing menghadapi tantangan-tantangan global hanya mungkin dilakukan bila kepada perguruan tinggi diberikan otonomi pengelolaan yang lebih besar. Kebijakan nasional pengembangan PT seperti yang tertuang dalam Propenas 2000-2004 sebenarnya sudah menuju ke arah yang benar.

Tetapi pemberian otonomi perguruan tinggi melalui pembentukan PT-BHMN masih menghadapi kendala internal dan eksternal yang cukup kuat, yang kalau tidak diatasi akan mempengaruhi kinerja kebijakan restrukturisasi PT. Agar kebijakan otonomi PT mampu mencapai outcomes seperti yang diharapkan, para pimpinan perguruan tinggi harus mampu mengatasi resistensi internal terhadap gebrakan-gebrakan reformasi yang dilakukan dalam rangka pembinaan otonomi PT. Di samping itu, para pembuat kebijakan di tingkat departemen harus, bersama dengan pimpinan PT, harus mampu mengurangi hambatan eksternal melalui penerbitan kerangka peraturan perundangan yang lebih kondusif untuk pertumbuhan PT-BHMN sebagai wahana pengembangan otonomi perguruan tinggi.

Referensi:

1. Beck, U. (2000). **What is Globalization?** Cambridge. Polity Press.
2. Effendi, Sofian. **Revitalizing Higher Education for Sustainable Economic Growth**. Paper read at Indonesia – German Symposium 2002. Aachen. RWTH, July 29, 2002.
3. Jarvis, Peter. **Universities and Corporate Universities: The Higher Learning Industries in Globalization**. London. Kogan Page Industries. 2001.
4. Kadiman, Kuemayanto. (2002). **Tantangan dan Kendala Yang Dihadapi ITB Sebagai BHMN**. Makalah dibacakan pada Seminar Nasional Majelis Rektor Wilayah Barat. Bandung. Institut Teknologi Bandung.
5. Renner, K. Edward. **The New Agenda for Higher Education**. Calgary. Detselig Enterprises, Ltd., 1995.
6. Scott, P. (Ed.).(1988). **The Globalization of Higher Education**. Buckingham. Open University Press.
7. Stiglitz, Joseph P. (2002). **Globalization and Its Discontents**. New York. W.W. Norton & Company.
8. Universitas Gadjah Mada. **Rencana Strategik 2002-2007**. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.

Yogyakarta, 27 Januari 2003