SINOPSIS DISERTASI

**EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PERUBAHAN UNIVERSITAS INDONESIA MENJADI
BADAN HUKUM MILIK NEGARA**

YULIANTO

**No. Registrasi : 7617060353
Program Studi : Manajemen Pendidikan**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
Dalam Rangka Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Memperoleh
Gelar Doktor dan Dipertahankan di Hadapan Sidang Terbuka
Senat Universitas Negeri Jakarta**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2012

KOMISI PROMOTOR*

Prof. Dr. Sutjipto
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Aris Pongtuluran, dr., MPH
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

PANITIA UJIAN DOKTOR

Ketua
Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Rektor Universitas Negeri Jakarta

Sekretaris
Prof. Dr. H. Djaali
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Anggota
Prof. Dr. Mulyono Abdurrahman
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Asisten Direktur I Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Soedijarto, MA
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil
Guru Besar Tetap Universitas Prof, Dr. Mustopo (Beragama)

***Komisi Promotor Merangkap Sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor**

**EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PERUBAHAN UNIVERSITAS INDONESIA MENJADI
BADAN HUKUM MILIK NEGARA (BHMN)¹**

**THE EVALUATION OF IMPLEMENTATION POLICY, CHANGING
INDONESIA UNIVERSITY BECOMES STATE-OWNED LEGAL ENTITY
(BHMN)**

By

Yulianto²

ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the implementation of the policy, changing the University of Indonesia becomes state-owned Legal Entity (BHMN). From the view of organization aspects, financing aspects, human resources aspects and academic aspects.

The methodology research used is policy research done with descriptive analysis and explanation. It is not focused on the policymaking process but on the evaluation of the implementation of the policy. The secondary and primary data are used as a resource.

The conclusion is the evaluation of the implementation of the policy, changing the University of Indonesia becomes States-Owned Legal Entity (BHMN). The organization aspects and academic aspects have been carried out effectively and efficiently, while financing aspects and human resources have not been done effectively and efficiently.

Keywords: evaluation, implementation, and BHMN policy

¹ Dipertahankan dihadapan sidang tertutup Senat Universitas Negeri Jakarta

² Mahasiswa S3 Manajemen Pendidikan UNJ

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) berdasarkan pada PP No. 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara. Dengan adanya Peraturan tersebut, Universitas Indonesia dianggap oleh pemerintah telah memiliki kemampuan untuk mengelola perguruan tinggi secara otonom dan mandiri. Kendati demikian, masyarakat dapat berperan serta dalam penyelenggaraan, pengendalian mutu, dan menyiapkan dana pendidikan.

Kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah untuk melepaskan sejumlah kewenangannya, dengan memberikan otonomi kepada Universitas Indonesia tersebut, pada awalnya telah menimbulkan banyak protes dari kalangan mahasiswa dan masyarakat. Badan Eksekutif mahasiswa (BEM) dari UI telah melakukan kritik dan protes keras atas kebijakan tersebut. Mereka menganggap bahwa status BHMN itu merupakan upaya pemerintah melepaskan diri dari tanggungjawab, khususnya tanggung jawab pendanaan sehingga membuat perguruan tinggi semakin komersial dengan menjadikan mahasiswa sebagai sasaran. Bahkan para mahasiswa dan juga masyarakat luas menuduh bahwa kebijakan BHMN sebagai upaya privatisasi dan kapitalisasi perguruan tinggi.

Dampak dari pelaksanaan BHMN pada sektor pembiayaan di Universitas Indonesia mulai terasa bagi masyarakat, di mana biaya untuk masuk UI yang dahulunya murah, sekarang terasa sangat mahal, bahkan lebih mahal dari biaya kuliah di PTS. Sehingga menimbulkan pertanyaan perubahan UI menjadi PT BHMN apakah tidak bertolak belakang dengan pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 ayat (1) yang menyatakan bahwa, *"setiap warga negara berhak mendapat pendidikan"*. sedangkan ayat (3) menyatakan *pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang"*.

Universitas Indonesia sebagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang berstatus PT BHMN telah menyusun strategi dengan membuka berbagai macam program studi untuk berbagai level, dari Program Ekstension, Program Diploma, Program Sarjana hingga Program Pascasarjana. Dikhawatirkan rekrutmen mahasiswa baru melalui

pembukaan berbagai program tanpa mempertimbangkan ratio jumlah Dosen dengan mahasiswa dan perbaikan serta penambahan infrastruktur dapat mempengaruhi mutu pendidikan di Universitas Indonesia.

Perubahan UI menjadi BHMN tidak ada transfer kepemilikan. Semua lembaga negara yang berstatus BHMN adalah tetap milik Negara yang menerima alokasi anggaran dari APBN. Jadi, kepemilikan UI sebagai BHMN tidak berubah. Seluruh harta kekayaan pemerintah yang ada di UI, baik tanah, gedung, peralatan, perlengkapan dan SDM, statusnya tetap milik negara. Hanya pengelolaannya didelegasikan oleh Pemerintah kepada suatu dewan yang bernama Majelis Wali Amanah yang mewakili Pemerintah, masyarakat dan masyarakat kampus.

Penetapan UI menjadi BHMN tidak sama sekali mengubah pengelola pendidikan tinggi milik negara tersebut menjadi *economic entity*. Perubahan UI menjadi BHMN adalah perubahan organisasi, bukan pengalihan kepemilikan satuan penyelenggara pendidikan tinggi. Seperti lainnya pada lembaga nirlaba, Universitas Indonesia sebagai PT BHMN hanya mengenal penerimaan dan pengeluaran, yang biasanya seimbang. Penerimaan berasal dari subsidi pemerintah pusat dan daerah, kontribusi dari masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan pendidikan tinggi, hibah dari individu atau perusahaan serta penerimaan dari unit usaha.

Dengan demikian, penyelenggaraan BHMN terutama bagi Universitas Indonesia akan semakin penting dalam rangka menyiapkan diri untuk peningkatan daya saing global. Maka, adanya PP tentang BHMN menjadi koridor penting bagi Universitas Indonesia untuk mengukuhkan diri sebagai Universitas terkemuka dan dalam upaya merebut daya saing global. Karena itu dalam PP 152 Tahun 2000 pada Pasal 5 disebutkan tujuan Universitas Indonesia yakni:

- a. Mewujudkan universitas riset sebagai pusat unggulan ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan, dan seni.
- b. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang bermoral serta memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau memperkaya khasanah, ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan dan kesenian.
- c. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan, dan seni serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional;
- d. Mendukung pembangunan masyarakat yang demokratis dengan berperan sebagai kekuatan moral yang mandiri;
- e. Mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan prinsip sumber daya universitas yang dikelola dengan asas profesional.

Evaluasi Implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi BHMN, menjadi menarik untuk ditelaah. Mengingat Universitas Indonesia selain sebagai salah satu perguruan tinggi tertua di Indonesia dan menjadi bagian dari tujuh Perguruan Tinggi BHMN, juga diandalkan

oleh masyarakat umum untuk menjadi Perguruan Tinggi terkemuka dalam kancah persaingan global. Dengan demikian, empat kata kunci dalam evaluasi implementasi kebijakan perubahan UI menjadi BHMN, yakni evaluasi perubahan pada aspek *organisasi*, evaluasi perubahan pada aspek *pembiayaan*, evaluasi perubahan pada aspek *Sumber Daya Manusia*, dan evaluasi perubahan pada aspek *akademik*..

Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, fokus penelitian ini terletak pada evaluasi implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia Menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Adapun implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) yang akan dievaluasi adalah dari aspek perubahan organisasi, aspek perubahan pembiayaan, aspek perubahan sumberdaya manusia dan aspek perubahan akademik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah implementasi kebijakan perubahan UI menjadi BHMN pada aspek organisasi?
2. Bagaimanakah implementasi kebijakan perubahan UI menjadi BHMN pada aspek pembiayaan ?
3. Bagaimanakah implementasi kebijakan perubahan UI menjadi BHMN pada aspek sumber daya manusia ?
4. Bagaimanakah implementasi kebijakan perubahan UI menjadi BHMN pada aspek akademik ?

Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk mengembangkan keilmuan khususnya masalah evaluasi implementasi kebijakan publik dalam bidang pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan kepada pihak-pihak yang terkait dengan kebijakan BHMN seperti Menteri Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Diknas Pemda DKI, Koordinator Perguruan Tinggi Swasta, Perguruan Tinggi BHMN khususnya UI, PTN, PTS dan Asosiasi Pendidikan Tinggi Swasta (APTISI), serta masyarakat luas.

ACUAN TEORITIK

Kebijakan Publik

Kebijakan Publik menurut James E. Anderson, (1975 : 2) diartikan sebagai unit pemerintahan terhadap lingkungannya (*it is the relationship of government unit to its environment*). Sedangkan kebijakan publik menurut Dye (1981 : 1) adalah "*Public policy is whatever government choose to do or not to do*" (kebijakan publik adalah segala macam bentuk keputusan yang diterapkan oleh pemerintah untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan kebijakan yang telah ditentukannya).

Sedangkan Dunn (1994 : 70) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintahan pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan, seperti pertahanan keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan dan lain-lain. Frederick, Davis dan Post (1988 : 11) mengatakan bahwa kebijakan publik ditujukan kepada tindakan yang diambil pemerintah untuk mempromosikan perhatian umum (masyarakat). Banyak kebijakan publik mulai dari pajak, perhatian nasional sampai pada perlindungan lingkungan dapat mempengaruhi bisnis secara langsung. Kebijakan publik seperti ini membuat perbedaan antara keuntungan dan kegagalan.

Gerston (1992 ; 5) menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan upaya yang dilakukan oleh pejabat pemerintah pada setiap tingkatan pemerintahan untuk memecahkan masalah publik.

Nakamura dan Smallwood (1980 : 3) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian instruksi kepada para pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, kebijakan publik pada dasarnya terdiri atas unsur pemerintah sebagai pembuat kebijakan, program-program atau serangkaian kegiatan atau tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah sebagai ketentuan-ketentuan yang mengikat bagi orang banyak, yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk setiap usaha dan kegiatan bagi aparat pemerintah dalam menangani semua masalah untuk mencapai tujuan tertentu.

Implementasi Kebijakan

Grindle (1980 : 7) menyatakan bahwa implementasi merupakan proses umum tindakan administrasi yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap serta telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

Untuk mengimplementasikan kebijakan publik tersebut ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagaimana diuraikan dalam model klasik oleh Nakamura dan Smallwood (1980 : 9) sebagai berikut

:1) Pembuat kebijakan memilih agen pelaksana kebijakan menurut kriteria teknis tertentu seperti kemampuan yang memadai untuk mampu mencapai tujuan kebijakan. 2) Kebijakan harus dikomunikasikan kepada agen dalam bentuk serangkaian instruksi yang spesifik. 3) Agen pelaksana melaksanakan instruksi spesifik menurut petunjuk tertentu yang dikomunikasikan dari pembuat kebijakan.

Menurut Hogwood dan Gunn (1985 : 197) kegagalan kebijakan (*policy failure*) dapat dikategorikan ke dalam dua bagian. Pertama, kebijakan yang tidak dapat diimplementasikan (*non implementation policy*) yaitu kebijakan yang sudah diformulasikan sedemikian rupa ternyata tidak dapat diimplementasikan karena beberapa faktor misalnya para aktornya tidak mencapai kata sepakat dengan agen pelaksananya. Kedua, implementasi yang tidak berhasil (*unsuccesful implementation*) di mana kebijakan yang sudah diformulasikan kemudian diimplementasikan sesuai dengan rencana, tetapi ternyata hasilnya tidak seperti yang diharapkan karena beberapa factor, misalnya terjadi pergantian kekuasaan Negara pada saat kebijakan masih dalam proses implementasi.

Menurut Ray C Rist (1995 : 327) menguraikan tentang implementasi kebijakan yang merupakan tahap kedua dari siklus kebijakan adalah tahapan di mana inisiatif dan penetapan tujuan selama formulasi kebijakan harus ditransfer menjadi program-program, prosedur dan regulasi. Keberhasilan implementasi kebijakan menurut Edward III (1980 : 9-11) sangat dipengaruhi oleh empat factor yaitu : 1) *Communication* (komunikasi). 2) *Resources* (Sumber Daya .3) *Dispositions* (Sikap pelaksana).. 4) *Bureaucratic Structure* (Struktur birokrasi).

Menurut Grindle (1980 : 6 – 10) model implementasi dapat digambarkan sebagai proses politik dan administrasi. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan diidentifikasi oleh Grindle kedalam dua kelompok yaitu isi kebijakan dan konteks implementasi. Isi kebijakan meliputi semua karakter yang melekat pada kebijakan. Sedangkan konteks implementasi meliputi semua karakter yang terdapat dalam lingkungan tempat implementasi berlangsung. Pada kelompok isi kebijakan, Grindle menetapkan indikator variable; 1) kepentingan berpengaruh, 2) jenis keuntungan, 3) lingkup perubahan yang diinginkan, 4) tempat pembuatan keputusan, 5) pelaksana program dan 6) sumber daya yang dimiliki atau digunakan. Sedangkan pada kelompok konteks implementasi kebijakan, Grindle menetapkan indicator variable; 1) kekuatan, 2) kepentingan dan strategi aktor yang terlibat, 3) karakteristik rezim dan kelembagaan, 4) kepatuhan dan tanggung jawab.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Riant Nugroho (2009 : 503-504) beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan public adalah : 1) ukuran dan

tujuan kebijakan, 2) sumber kebijakan, 3) Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi. 4) Karakteristik agen pelaksana implementor. 5) Kondisi ekonomi, social dan politik. 6) Kecenderungan (Disposition) pelaksana/implementor.

Sementara itu Hood dalam Wayne Parsons (2000: 467) mengemukakan lima kondisi atau syarat untuk implementasi kebijakan yang sempurna yaitu ; 1) implementasi yang ideal itu adalah produk dari organisasi yang padu, dengan garis otoritas yang tegas, 2) norma-norma akan ditegakkan dan tujuan akan ditentukan, 3) orang akan melaksanakan apa yang diminta, 4) harus ada komunikasi yang sempurna di dalam dan di antara organisasi, 5) tidak ada tekanan waktu.

David L. Weimer dan Aiden R. Vining (1992 : 325) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi focus terhadap kemungkinan keberhasilan suatu kebijakan, yaitu : 1) logika dari suatu kebijakan, 2) adanya kerjasama dan koordinasi yang baik yang diperlukan dalam mendukung implementasi kebijakan, 3) adanya pelaku atau pelaksana yang mampu dan berkomitmen terhadap pelaksanaan kebijakan.

Menurut Quade (1979 : 261) dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan actor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan dan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Dari transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya.

Menurut Goggin (1990 : 31 – 40) proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan variabel ; 1) dorongan dan paksaan dari tingkat federal, 2) kapasitas pusat/negara, 3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah. Sedangkan menurut Ripley and Franklin (1986 : 12), keberhasilan implementasi kebijakan diukur berdasarkan pada tiga aspek ; 1) tingkat kepatuhan birokrasi kepada birokrasi di atasnya, 2) adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah, 3) pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang terarah.

Terdapat tiga factor yang menjadi focus terhadap kemungkinan keberhasilan suatu kebijakan menurut David L. Weimer dan Aiden R. Vining (1992 : 325) yaitu, logika dari suatu kebijakan; adanya kerjasama dan koordinasi yang baik yang diperlukan dalam mendukung implementasi kebijakan; dan adanya pelaku atau pelaksana yang mampu dan commit terhadap pelaksanaan kebijakan.

Pengertian Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kebijakan terkait dengan kegiatan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*asesment*) terhadap evaluasi perumusan kebijakan, evaluasi implementasi kebijakan dan evaluasi lingkungan kebijakan, ketiga komponen tersebut menentukan apakah kebijakan akan dapat berhasil atau tidak.

Evaluasi kebijakan baru dapat dilakukan apabila suatu kebijakan sudah berjalan beberapa lama. Waktu pelaksanaan evaluasi bisa dalam hitungan hari atau tahunan setelah satu kebijakan diambil. Hingga saat ini belum ada batasan yang baku kapan suatu kebijakan harus dievaluasi.

Evaluasi kebijakan menurut Riant nugroho (2009 : 545) bermakna sebagai evaluasi implementasi kebijakan dan/atau evaluasi kinerja atau hasil kebijakan. Dari proses kebijakan, selalu ada sisi evaluasi kebijakan dari setiap kebijakan publik. Namun, seringkali dipahami evaluasi kebijakan publik sebagai evaluasi atas implementasi kebijakan saja

Evaluasi publik mempunyai tiga lingkup pengertian, yaitu evaluasi perumusan kebijakan, evaluasi implementasi kebijakan, dan evaluasi lingkungan kebijakan karena ketiga komponen tersebutlah yang menentukan apakah kebijakan akan berhasil guna atau tidak. Sebagian besar pemahaman evaluasi kebijakan publik berada pada domain evaluasi implementasi kebijakan. Hal ini bisa dipahami karena memang implementasi merupakan faktor penting kebijakan yang harus diperhatikan benar-benar.

Evaluasi kebijakan menurut Dunn dalam gadjah Mada press (2000 : 609) dimaksudkan untuk mengetahui 4 aspek, yaitu : 1) proses pembuatan kebijakan, 2) proses implementasi, 3) konsekuensi kebijakan dan 4) efektifitas dampak kebijakan.

Beberapa fungsi utama dari evaluasi dalam analisis kebijakan, mencakup : 1) Evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan seperti seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. 2) Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan sasaran. 3) Evaluasi dapat memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. 4) Evaluasi dapat menyumbang pada definisi alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain. 5) Evaluasi dapat memberikan sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan, termasuk pendefinisian ulang tujuan dan sasaran.

Menurut Lester dan Stewart (1996 : 118), evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, yaitu : 1) Menentukan konsekuensi-konsekuensi apa yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Secara singkat tugas ini merujuk pada upaya identifikasi kausalitas dan/atau sebab/dampak kebijakan. 2) Menilai keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Model Evaluasi Kebijakan Publik

Menurut Anderson, dalam Budi winarno (2007 : 223-227) tipe evaluasi kebijakan publik dapat dibagi: tipe *pertama*, evaluasi kebijakan publik adalah sebagai kegiatan fungsional organisasi yang dipandang sebagai kegiatan yang sama pentingnya dengan kebijakan itu sendiri. Setiap kelompok fungsional melakukan evaluasi dari sudut persepsi dan kepentingannya dipengaruhi oleh ideologi, kepentingan dan kriteria tersendiri.

Tipe *kedua* merupakan tipe evaluasi yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan atau program-program tertentu. Tipe ini biasanya berangkat dari pertanyaan dasar seperti ; apakah program dilaksanakan sesuai dengan rumusan kebijakan ?, Siapa yang menerima manfaat ? Apakah terdapat duplikasi dengan program lain ? Apakah ukuran dasar dan prosedur telah diikuti ? Tipe ini memiliki kelemahan seakan tidak memberikan informasi yang memadai mengenai dampak program terhadap masyarakat.

Tipe *ketiga* adalah tipe sistematis yang mencoba melihat secara objektif program-program kebijakan yang dijalankan untuk mengukur dampaknya bagi masyarakat dan melihat sejauh mana kebijakan tersebut menjawab kebutuhan masyarakat.

Sementara itu, dalam pelaksanaan evaluasi kebijakan publik, Dunn dikutip Gadjah Mada Press (2000 : 610) mengemukakan tiga pendekatan, yakni pendekatan evaluasi semu, evaluasi formal, dan evaluasi keputusan teoritis.

1. Evaluasi semu

Dalam evaluasi semu, analisis secara khusus menerapkan berbagai metode (rancangan eksperimental semu, kuisioner, random sampling, teknik statistik) guna menjelaskan variasi hasil kebijakan sebagai produk dari variabel masukan dan proses. Kelemahan tipe ini adalah semua hasil kebijakan diterima begitu saja sebagai tujuan yang tepat.

2. Evaluasi formal

Dalam evaluasi Formal upaya identifikasi, pendefinisian, dan spesifikasi tujuan dan sasaran kebijakan berdasarkan hukum seperti undang-undang, dokumen program, wawancara dengan pembuat

kebijakan dan administrator. Akibatnya, kelayakan tujuan dan sasaran yang diumumkan secara formal membuatnya tidak dipertanyakan.

Evaluasi formal dapat bersifat sumatif ataupun formatif. Evaluasi formatif meliputi usaha untuk secara kontinyu memantau pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran formal. Evaluasi sumatif diciptakan untuk menilai produk-produk kebijakan dan program publik yang stabil dan mantap.

3. Evaluasi keputusan teoritis

Evaluasi keputusan teoritis merupakan salah satu cara untuk mengatasi beberapa kekurangan evaluasi semu dan evaluasi formal.

Finsterbusch dan Motz dalam Subarsono (2006:130) menyebut empat jenis evaluasi berdasar kekuatan kesimpulan yang diperolehnya yaitu : 1) *Single program after only*, 2) *Single program before after*, 3) *Comparative after only*, 4) *Comparative before after*.

Pada penelitian evaluasi implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi BHMN, model evaluasi yang digunakan adalah *single program before after*, yang akan diteliti apa yang berlangsung sesudah kebijakan BHMN diimplementasikan di Universitas Indonesia, sehingga dapat diperoleh informasi perubahan kelompok sasaran. Sedangkan kondisi sebelum kebijakan diterapkan dijadikan sebagai pembandingan terhadap kondisi sesudah kebijakan BHMN diimplementasikan.

Kriteria Evaluasi kebijakan

Dalam menghasilkan informasi mengenai implementasi kebijakan, analis menggunakan tipe kriteria yang berbeda untuk mengevaluasi hasil kebijakan. Menurut McDonald & Lawton (1977) kriteria yang digunakan untuk mengukur evaluasi kebijakan adalah: 1) efisiensi. 2) efektivitas .

Sedangkan menurut Salim & Woodward (1992) untuk melakukan evaluasi kebijakan dapat digunakan criteria sebagai berikut : 1) *Ekonomis* 2) Efisiensi. 3) Efektivitas 4) Keadilan.

Secara umum, Dunn dikutip gadjah Mada Press (2003 : 610) menggambarkan kriteria-kriteria evaluasi kebijakan publik sebagai berikut : 1) Efektivitas, 2) Efisiensi, 3) Kecukupan, 4) Pemerataan, 5) responsivitas, 6) ketepatan.

Langkah-langkah Evaluasi kebijakan

Langkah-langkah praktis evaluasi implementasi kebijakan publik dapat diringkas sebagai berikut : Riant Nugroho (2009:550)

1. Evaluasi harus menyesuaikan alat ukurnya dengan model atau metode implementasi kebijakan.

2. Evaluatur harus menyesuaikan evaluasinya dengan tujuan dari evaluasi yang dibebankan kepadanya.
3. Evaluatur harus menyesuaikan evaluasinya dengan kompetensi keilmuan dan metodologis yang dimilikinya.
4. Evaluatur harus menyesuaikan diri dengan sumber daya yang dimiliki, mulai sumber daya waktu, manusia, alat, atau teknologi, dana, sistem, manajemen, bahkan sumber daya kepemimpinan yang ada.
5. Evaluatur harus menyesuaikan diri dengan lingkungan evaluasi, agar ia bisa diterima dengan baik di lingkungan yang akan dievaluasinya.

Paradigma Perubahan Perguruan Tinggi di Era Global.

Persaingan antar perguruan tinggi di dalam maupun di luar negeri meniscayakan agar setiap perguruan tinggi melakukan persiapan yang matang. Beberapa perguruan tinggi besar mengubah paradigmanya, yang tidak saja melihat aspek ke dalam (*inward looking*), tapi juga melihat segmentasi pasar luar negeri (*outward looking*). Bahkan, beberapa perguruan tinggi dalam negeri, telah melakukan kerjasama-kerjasama internasional, baik dalam bentuk proses pembelajaran, maupun dalam bentuk kerjasama riset dan program pengembangan sumberdaya.

Orientasi persaingan antar perguruan tinggi di dalam negeri secara internasional telah memunculkan konsep *world class university* (WCU). Sebagai salah satu universitas tertua di Indonesia, Universitas Indonesia yang sudah eksis sebagai salah satu PT BHMN, sudah pada tempatnya untuk melakukan reorientasi paradigma, untuk banyak menengok jaringan dan kerjasama internasional. Tentu saja pergeseran orientasi ini tidak sampai mengabaikan aspek konsolidasi internal untuk tetap solid menghadapi persaingan domestik yang juga semakin ketat.

Pemeringkatan yang selama ini digunakan sebagai referensi dalam orientasi persaingan internasional antara lain dilakukan oleh THES, Shanghai Jiao Tong, dan Webometrics. Dalam pemeringkatan THES, aspek yang dinilai adalah penilaian kualitas penelitian, kualitas pembelajaran, graduate employability, maupun international outlook yang dilihat dari jumlah staf dan mahasiswa internasional. Tidak berbeda jauh dengan Shanghai Jiao Tong, pemeringkatan ini menekankan aspek penilaian pada THES. Sementara itu penilaian versi Webometrics lebih menekankan *visibility* (jumlah tautan eksternal), *size* (jumlah halaman yang ditemukan dari mesin pencari), *rich files* (volume file dalam bentuk PDF, doc, ppt, ps), dan *scholar* (paper ilmiah dan kutipan).

Dengan adanya internasionalisasi orientasi, dengan diberlakukannya UI sebagai PT BHMN, pengakuan kuat untuk melakukan internasionalisasi Universitas Indonesia menjadi alasan pembenar (*justified*). Hal ini dapat dilihat pada Pasal 3 PP Nomor 152 tahun 2000 Tentang Penetapan Universitas Indonesia Sebagai Badan Hukum Milik Negara, yang disebutkan “Universitas diselenggarakan berdasarkan asas yang dilandasi oleh: a) Kemandirian moral untuk membangun perguruan tinggi sebagai kekuatan moral dalam pembangunan masyarakat yang demokratis dan mampu bersaing secara global. b) Wawasan global guna mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.”

Dengan cara pandang BHMN tersebut, maka semakin meyakinkan bahwa Perguruan Tinggi seharusnya memiliki orientasi paradigma global sehingga ia mampu bersaing di kancah internasional. Dalam kaitan itu, laporan Peter Scott (2000:41) dalam *Higher Education Re-formed* menyebutkan bahwa untuk bersaing dalam kancah pasar global, setidaknya memiliki persiapan antara lain: a) Keunggulan akademik, b) Kecepatan dalam merespon, c) Aliansi dan partnership, d) Investasi bidang infrastruktur, e) Dukungan staf yang kompeten.

Dengan persiapan seperti itu, dalam lingkungan global yang semakin kompetitif, maka pengelolaan perguruan tinggi harus mampu menentukan keberhasilan dan menjamin kinerja yang terus meningkat. Menurut Michael Shattock (2003:4), universitas sebagai lembaga dengan beragam muka, dan dengan aneka produk, dalam era modern memainkan peran tambahan, khususnya pencerahan masyarakat, sungguhpun tugas utamanya tetap dalam bidang pengajaran dan penelitian. Keberhasilan perguruan tinggi dapat diukur dari kinerjanya dalam pengelolaan pengajaran dan penelitian di atas indikator indikator tatanan sosial lainnya.

Menurut Winarno Surachmad (2009:412) peralihan paradigma perguruan tinggi dalam masa ini harus menghasilkan tingkat kemandirian di mana perguruan tinggi sedikitnya harus : 1) Mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten untuk pengembangan ilmu dan teknologi, 2) Mampu menghasilkan sumber daya manusia yang komit untuk mengolah potensi-potensi pembangunan, baik yang berbentuk sumber daya alam maupun yang memerlukan pengolahan lanjut. 3) Mampu menghasilkan sumber daya manusia yang ahli meningkatkan produktivitas, modal, dan investasi, 4) Mampu mendidik sumber daya manusia yang peka dan termotivasi untuk mengadakan penerapan ilmu dan teknologi demi kepentingan pembangunan.

Dalam pengembangan perguruan tinggi di era global, ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam budaya akademik modern. *Pertama*, kurikulum program studi harus berbasis kompetensi dan silabus dari kurikulum tersebut harus terus dikaji apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dunia kerja atau belum. *Kedua*, proses pembelajaran yang terkendali. *Ketiga*, standar output yang terjamin.

Menurut Soedijarto (2003 : 76) dalam persaingan global saat ini pendidikan tinggi dituntut berperan dalam membentuk karakter dan mental generasi muda untuk dapat melakukan transformasi budaya. Suatu tuntutan yang pada hakekatnya telah digariskan oleh para pendiri Republik Indonesia yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kebudayaan nasional. Karena hanya melalui proses sosialisasi dan pembudayaan, yaitu proses pembelajaran yang menantang dan merangsang otak (*kognitif*), menyentuh dan menggerakkan hati (*afektif*), dan mendorong peserta didik untuk melakukan kegiatan (*motorik*), didukung dengan sistem evaluasi yang merupakan bagian dari sistem penguatan tingkah laku yang baik dan meniadakan tingkah laku yang negatif, maka berbagai kemampuan dan nilai dapat ditanamkan.

Dalam memasuki abad ke-21 pendekatan belajar yang perlu diterapkan untuk menyiapkan generasi muda sebagai mana yang dikemukakan oleh Jacques Delors(1998 : 86-97) adalah menerapkan empat pilar belajar yaitu *Learning to Know*, *Learning to Do*, *Learning to Live together* dan *Learning to be*. *Learning to know* adalah Proses pembelajaran yang memungkinkan mahasiswa menguasai teknik memperoleh pengetahuan dan bukan semata-mata memperoleh pengetahuan. *Learning to do* merupakan suatu upaya agar peserta didik menghayati proses belajar dengan melakukan sesuatu yang bermakna, dan mampu melaksanakan tugas dalam memecahkan masalah. *Learning to Live together* merupakan proses belajar yang memungkinkan peserta didik menghayati hubungan antar manusia dan berkemampuan untuk hidup bersama dengan orang lain yang berbeda dengan penuh toleransi dan tanpa prasangka. Sedangkan *Learning to be* merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan lahirnya manusia terdidik yang berkepribadian mantap dan mandiri. *Learning to be* merupakan muara akhir dari tiga pilar belajar di atas.

Entrepreneur University

Saat ini berkembang spirit entrepreneur university dalam menuju universitas berorientasi global (*outward looking*), bahwa kualitas pendidikan tinggi ditentukan oleh sejauhmana pihak pimpinan universitas memiliki kemampuan memadukan kompetensi kualitas akademik dan kompetensi kualitas bisnis. Di sinilah pentingnya universitas berbicara sebagai entrepreneur university, di mana pengelolaan pendidikan

dianalogikan sebagai industri bisnis, dengan tanpa meninggalkan identitas akademiknya.

Secara sederhana konsep Entrepreneur University diturunkan dari semangat untuk menjadi kampus yang mendidik institusi dan jiwa-jiwa masyarakat kampusnya baik jajaran Rektorat, Dekanat, Jurusan, dan seluruh mahasiswanya memiliki jiwa entrepreneur sejati.

Burton R. Clark (1998:3) menyebutkan bahwa konsep entrepreneurial university adalah Konsep yang memberi makna "entreprise", yaitu suatu usaha universitas yang membutuhkan aktivitas dan energi khusus. Bagi sebuah universitas penting memiliki keberanian menanggung risiko jika memulai suatu praktik baru yang hasil belum pasti.... Jadi sebuah entrepreneur universitas akan terus menerus mencari inovasi baru dengan semangat bisnis.

Dengan demikian, universitas entrepreneur merupakan inti dari fenomena transformasi universitas. Artinya, semua unit atau pusat di sebuah universitas haruslah menjadi pusat bisnis di samping sebagai pusat pelayanan akademis. Permasalahan yang kerap kali terjadi justru pusat-pusat atau unit-unit merasa tidak saling terkait dengan lainnya, seolah-olah otonom. Dalam hal ini, ancaman muncul jika unit tertentu bertindak sendiri tanpa terkendali dari struktur yang lebih tinggi.

Antara otonomi dalam konteks konsep BHMN dengan konsep entrepreneur, mungkin tidak bisa disamakan artinya. Karena, entrepreneur adalah kemauan yang lahir dari institusi itu sendiri, sedangkan otonomi adalah lepasnya campur tangan pusat. Menurut Setianna Simorangkir, (2004:8) bahwa jika ada wacana transformasi perguruan tinggi di Indonesia menjadi universitas entrepreneur, sebaiknya prosesnya diserahkan sepenuhnya kepada pihak universitas, dan campur tangan birokrat di atasnya dikurangi.

Entrepreneur university yang efektif tidak akan membawa sebuah universitas melampaui batas-batas legitimasi akademis, tetapi akan menciptakan alur pasar reputasi, sumberdaya dan pengembangan. Untuk mencapai itu, universitas tersebut harus mampu menyediakan sumberdaya dan infrastruktur yang mapan.

Sebagai usaha entrepreneur, menurut Simorangkir, (2004:10) universitas bukan lagi hanya mengejar ilmu tetapi melalui penelitian dan pengajaran/pelatihan harus menghasilkan ilmu dan SDM yang berkualitas. Kualitas universitas akan ditentukan pada kualitas dan kuantitas kontribusinya kepada masyarakat. Ini juga merupakan tantangan yang berat bagi suatu universitas karena beberapa hal antara lain bidang riset yang merupakan kunci keberhasilan universitas. Kesulitan itu timbul karena hal-hal berikut: a) Hasil riset yang tidak selalu mampu menjawab kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), karena kondisi dan

fasilitas riset yang kurang memadai. b) Sumberdaya manusia yang berkemampuan melakukan riset bermutu dan relevan dengan kebutuhan pasar, masih sangat minim. c) Masyarakat enggan melakukan kerjasama dengan universitas dalam melakukan inovasi, terutama dalam hal pendanaan.

Dalam konteks kepemimpinan, universitas entrepreneur menghendaki sosok Rektor yang tangguh, baik dalam wawasan akademis maupun bisnis. Dengan kata lain, seorang Rektor dalam Entrepreneur University harus memiliki dua kompetensi, yaitu sebagai akademisi dan sebagai pebisnis.

Agar entrepreneur university ini berjalan dengan baik, Abdi A. Wahab (2004:3) mengutarakan perlunya universitas mentransformasikan dirinya sebagai badan usaha, paling tidak, universitas harus memiliki lima elemen yang akan menentukan keberhasilan : a) Pusat kendali yang kuat. b) Jaringan pengembangan yang diperluas; c) Sumber pembiayaan yang bervariasi. d) Bidang akademik yang distimulasikan. e) Adanya budaya usaha yang terintegrasi.

Kebijakan Perubahan Universitas Indonesia Sebagai Badan Hukum Milik Negara (PP No 152 tahun 2000)

Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum. Sedangkan Universitas Indonesia berubah menjadi Badan Hukum sejak tanggal 26 Desember 2000, yakni dengan dikeluarkannya PP Nomor 152 tahun 2000 tentang Penetapan UI sebagai Badan Hukum Milik Negara.

Perubahan struktural dan fungsional pada Universitas Indonesia sebagai institusi penyelenggara pendidikan tinggi yang telah berubah status dari PTN menjadi PT BHMN dapat dilihat pada BAB IV Organisasi, pasal 13 ayat (1) PP Nomor 152 tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai badan Hukum Milik Negara. Organisasi Universitas terdiri dari Majelis Wali Amanah (MWA), Dewan Audit, Senat Akademik Universitas, Pimpinan Universitas, Dewan Guru Besar, Senat Akademik Fakultas, Pelaksana Akademik, Unsur manajemen, unsur penunjang, unit usaha, dan unsur-unsur lain yang dipandang perlu.

Dibandingkan dengan peraturan dalam PP No 60 Tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai dasar pengelolaan pendidikan bagi PTN dan PTS di Indonesia, ada 2 tambahan dalam unsur pengelola yang sangat mendasar dalam PP No 61 tahun 1999 yaitu Majelis Wali Amanah (MWA) dan Dewan Audit (DA). Dalam PP No 152 tahun 2000 BAB V, Majelis Wali Amanah (MWA) adalah organ universitas yang mewakili kepentingan pemerintah, kepentingan masyarakat, dan kepentingan universitas yang beranggotakan sebanyak-sebanyaknya 21 orang. Unsur-unsur dalam Majelis Wali Amanah adalah Menteri 1 orang

(Mendiknas), Senat Akademik Universitas 11 orang, Masyarakat 6 orang, karyawan universitas 1 orang, mahasiswa 1 orang dan Rektor 1 orang. Anggota Majelis Wali Amanah diangkat dan diberhentikan oleh menteri berdasarkan usulan dari Senat Akademik.

Majelis Wali Amanah memiliki kedudukan yang sangat kuat dalam menentukan pimpinan Universitas. Hak suara pemerintah justru menjadi lebih menentukan dibandingkan dengan model pemilihan pimpinan perguruan tinggi yang diatur dalam PP No 60 tahun 1999, di mana Mendiknas (unsur Pemerintah) hanya sebagai pengusul kepada Presiden dalam penentuan Rektor.

Sedangkan pemilihan Rektor yang diatur dalam PP No 152 pasal 24, pada PT BHMN, dijelaskan bahwa Rektor diangkat dan diberhentikan oleh Majelis Wali Amanah dengan suara yang dimiliki unsur Menteri adalah 35 % dari seluruh suara yang sah dan 65 % sisanya dibagi rata kepada setiap anggota MWA lainnya. Calon Rektor Universitas diajukan oleh Senat Akademik Universitas untuk kemudian diadakan proses pemilihan oleh Majelis Wali Amanah. Secara rata-rata hak suara setiap unsur MWA sebesar 3,25 %, yaitu 65 % suara dibagi dengan 20 anggota MWA. Jika terdapat 11 anggota MWA dari unsur Senat Akademik ditambah 1 orang Rektor sebagai salah satu anggota Senat Akademik Universitas maka hak suara unsur MWA dari senat akademik sebesar 39 % dari total suara unsur MWA lainnya. Sehingga sangat dimungkinkan bagi calon Rektor yang memiliki suara terbanyak pada putaran ditingkat Senat akademik, tidak terpilih pada proses penentuan ditingkat Majelis Wali Amanah.

Perubahan status Universitas Indonesia dari PTN menjadi PT BHMN dengan serta merta telah merubah struktur dan fungsi komponen perguruan tinggi. Ketentuan organisasi UI sebagai PT BHMN berdasarkan PP No 61 tahun 1999 dan secara spesifik ditegaskan melalui PP No 152 tahun 2000, hampir sama dengan ketentuan pada PP No 60 tahun 1999. Bedanya pada PP No 60 tahun 1999 unsur fakultas diatur secara rinci hingga tingkat jurusan, program studi, laboratorium maupun studio. Tetapi dalam PP No 61 tahun 1999 dan PP No 152 tahun 2000 deskripsi fungsional tingkat fakultas ke bawah tidak dijelaskan secara rinci, program studi dan laboratorium tidak diatur. Berarti dapat diberikan penafsiran bahwa ketentuan yang berlaku pada PP No 60 tahun 1999 juga berlaku bagi UI sebagai PT BHMN atau UI sebagai PT BHMN dapat membuat struktur yang baru sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Perubahan struktur dan fungsi komponen perguruan tinggi di UI mengacu kepada PP No 61 tahun 1999 dan PP No 152 tahun 2000 telah menimbulkan kesan terjadinya pemisahan antar unsur pengelola, pelaksana akademik, pelaksana administrasi dan unsur penunjang. Hal ini dapat menimbulkan kekhawatiran munculnya elitisme pada PT BHMN

sehingga semangat perubahan yang mengutamakan demokratisasi, otonomi, transparansi, akuntabilitas dan profesionalisme tidak dapat berjalan. Kekhawatiran tersebut diperkuat dengan besarnya hak suara dari luar PT sebesar 54,5% yaitu menteri 35 % dan unsur masyarakat 19,5% dalam pemilihan Rektor.

Pembiayaan penyelenggaraan pendidikan tinggi di universitas Indonesia telah diatur dalam PP 152 tahun 2000 tentang penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara pasal 12 ayat 1 s/d ayat 4. Ayat 1 menyatakan “bahwa pembiayaan untuk penyelenggaraan, pengelolaan, dan pengembangan universitas berasal dari : a). Pemerintah, b). Masyarakat, c). Pihak Luar Negeri, d). Usaha dan tabungan universitas.”

Pasal ini jelas menunjukkan menurunnya political will pemerintah RI untuk benar-benar memajukan pendidikan tinggi di Indonesia dengan mulai “diserahkannya” pembiayaan pendidikan kepada masyarakat, (dan ditambah lagi dengan) pihak luar negeri, usaha dan tabungan universitas.

Padahal, di dalam pembukaan UUD tahun 1945 pada alinea keempat dengan jelas menegaskan bahwa “*Pemerintah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa*”, sehingga pendidikan di negeri ini merupakan hak bagi setiap warga negaranya.

Selain itu, disebutkan lebih lanjut dalam UUD RI tahun 1945 pasal 31 ayat (1) bahwa: “*Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan*”. Jika memang benar dan diakui bahwa pendidikan adalah hak bagi setiap warga negara, maka tentu pemerintahlah (yang disertai sebagian kedaulatan oleh rakyatnya) yang bertanggung jawab memenuhi hak tersebut. Pendidikan tidak boleh menjadi hal yang mewah bagi masyarakat. Dan tentu saja pemerintah harus dapat menjamin bahwa tidak ada diskriminasi dalam bentuk apapun bagi warga negaranya dalam memperoleh hak pendidikan tersebut.

Dalam pasal 31 ayat (4) UUD 1945 amandemen menyatakan bahwa :” *Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20 % dari APBN serta APBD untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional*”. Pasal 31 ini mempertegas bahwa pemerintah bertanggung jawab atas pendanaan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia.

Dalam UU Sisdiknas tahun 2003 misalnya, dalam Pasal 6 disebutkan bahwa: Pasal 6 “*Setiap warga negara bertanggung jawab terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan*”. Hal ini tentu saja jelas-jelas bertentangan dengan Pasal 31 UUD NRI tahun 1945, yang berbunyi: “*Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan*”

Selain itu, Pasal 9 : *“Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”*. (Dalam pasal 9 ini, masyarakat WAJIB memberikan dukungan sumberdaya dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945 pasal 31 ayat 2 disebutkan bahwa : *“Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya”*. Tetapi, dalam UU Sisdiknas tahun 2003 hal tersebut jelas-jelas dilanggar. Hal ini tercantum dalam Pasal 12 : *Setiap peserta didik berkewajiban: “menjaga norma-norma pendidikan; ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”*.

Permasalahan lain yang muncul berkaitan dengan PP No 152/2000 pasal 12 ayat (5) adalah *“penerimaan universitas sebagaimana dimaksud dalam pasal 12 ayat (1) b bukan merupakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)”*. Dalam ayat (5) tersebut dijelaskan bahwa pendapatan dari masyarakat yang diperoleh PTN sebagai BHMN tidak termasuk PNBP, sehingga mereka tidak wajib menyetor pendapatan itu ke kas Negara.

Perguruan tinggi BHMN yang mengelola PNBN sebenarnya telah melanggar 3 (tiga) Undang-Undang, karena PP No 152/2000 pasal 12 ayat (5) tersebut berbenturan dengan UU No 20/1997 tentang penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBN), UU No 17/2003 tentang keuangan Negara, dan UU No 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara. Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBN) itu antara lain penerimaan dari kegiatan pelayanan yang dapat dilaksanakan kepada masyarakat, seperti pendidikan dan kesehatan.

Namun, Peraturan pemerintah (PP) No 152/2000 tentang penetapan PTN sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) mengatur bahwa penerimaan PT BHMN yang berasal dari masyarakat bukan merupakan PNBN.

Semua penerimaan yang menjadi hak dan kewajiban Negara harus dicantumkan dalam APBN, sehingga harus masuk siklus Negara. Jika PT BHMN ingin mengelola keuangan sendiri, maka PT BHMN bisa menjadi Badan Layanan Umum (BLU) di bawah Departemen Pendidikan. Dengan mekanisme keuangan BLU, PT BHMN bisa hanya melaporkan pencatatannya ke APBN tanpa harus menyetorkan ke APBN. Perubahan status PT BHMN menjadi Badan layanan Umum (BLU) merupakan jalan keluar menuju otonomi kampus tidak secara total, sehingga pengelolaan keuangan masih bagian dari negara dan pemerintah berhak memberi subsidi kepada perguruan tinggi yang menerapkan status BLU tersebut.

Polemik yang terjadi antara PP 152/2000 dengan 3 buah UU Keuangan tersebut, dicoba diatasi dengan dikeluarkannya PP No 66 tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan penyelenggaraan Pendidikan. Dalam Pasal 220 G ayat (1) PP No 66/2010, menyatakan: *“Pengelolaan keuangan Universitas Indonesia, Universitas gadjah Mada, Institut Teknologi bandung, Institut Pertanian Bogor, Universitas Sumatera Utara, Universitas pendidikan Indonesia, dan Universitas Airlangga, menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan Umum.”*

Peraturan pemerintah tersebut, telah menjelaskan bahwa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan Tinggi PT BHMN masih tetap mengacu kepada PP tentang Penetapan sebagai PT BHMN, tetapi dalam pengelolaan keuangannya telah diubah statusnya menjadi Badan layanan Umum (BLU).

Kebijakan Umum dan Rencana Strategis Universitas Indonesia periode 2002-2009

Penyusunan Rencana Strategis Universitas Indonesia periode 2003 – 2007 ini mengacu pada Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan UI 2002 – 2004. Kebijakan Umum tersebut mencakup dua bidang yaitu : bidang akademik dan non akademik yang tertuang dalam Keputusan Majelis Wali Amanah (MWA) No. 006/SK/MWA-UI/2002, tanggal 10 Juli 2002. Di dalam RENSTRA UI 2003 – 2007 dirumuskan bahwa Visi UI 2010 adalah *“Universitas Indonesia diakui sebagai universitas riset yang merupakan pusat unggulan ilmu pengetahuan, teknologi, dan budaya”*.

Pada periode implementasi (2003-2005) organ-organ baru dalam struktur organisasi universitas yang telah terbentuk di tahap persiapan, seperti MWA, Senat Akademik Universitas, Pimpinan Universitas, dan Dewan Guru Besar Universitas (PP 152/2000, Pasal 13) mulai bekerja menjalankan fungsi yang diembannya. Landasan operasional universitas ditetapkan dengan diterbitkannya Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2002-2004 (Keputusan MWA No. 006/SK/MWA-UI/2002, tgl. 10 Juli 2002), dan ditetapkannya Anggaran Rumah Tangga Universitas Indonesia di tahun 2003 (Keputusan MWA No. 01/SK/MWA-UI/2003, tgl. 18 Januari 2003). Pimpinan universitas melakukan pertemuan-pertemuan yang diperlukan untuk menghasilkan RENSTRA UI 2003 – 2007. Di bulan Maret 2005, Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2005-2007 disusun kembali oleh MWA (Keputusan MWA No. 001/SK/MWAUI/ 2005, tgl. 9 Maret 2005) untuk memberikan arahan yang diinginkan dalam mencapai tujuan jangka panjang Universitas Indonesia.

Anggaran Rumah Tangga (ART) UI yang disusun dan disahkan pada tahun 2003 dan RENSTRA UI (2003-2007) yang juga disahkan kemudian di tahun yang sama, kembali menguatkan landasan kebijakan

untuk arah pengembangan Universitas. Anggaran Rumah Tangga (ART) UI memberikan aturan mengenai tugas dari masing-masing lembaga UI termasuk kewenangan MWA untuk menetapkan kebijakan umum universitas dan mengesahkan RENSTRA Universitas dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) Universitas. Pernyataan visi universitas dimunculkan pada dokumen RENSTRA UI 2003-2007 yang memberikan penekanan bahwa titik berat sasaran dan program direncanakan untuk dua tahun pertama disesuaikan dengan kebijakan umum yang berlaku saat itu (2002-2004).

Tiga tahun kemudian, Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2005-2007, yang merupakan kelanjutan dan evaluasi dari Kebijakan Umum 2002-2004, dikeluarkan dengan Keputusan MWA UI No. 001/SK/MWA-UI/2005, tanggal 9 Maret 2005. Tujuan jangka panjang Kebijakan Umum ini, adalah menjadikan Universitas Indonesia sebuah Universitas Riset yang setara dengan Universitas Kelas Dunia (*World Class University*). Dalam Kebijakan Umum 2005-2007 secara jelas dinyatakan bahwa UI ingin menjadi sebuah institusi yang berkelas dunia atau berkelas internasional.

Rencana Strategis Universitas Indonesia (Renstra UI) Tahun 2007-2012 memiliki tema "*Membangun Masa Depan Melalui Penguatan Keunggulan Universitas Indonesia*". Visi Universitas Indonesia adalah : Menjadi universitas riset kelas dunia. Sedangkan Misinya adalah : 1) Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berbasis riset di universitas untuk pengembangan ilmu, teknologi, seni, dan budaya; dan 2) Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berbasis riset di universitas serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf dan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia dan kemanusiaan.

Strategi Pencapaian

Strategi pencapaian untuk 5 (lima) tahun ke depan (2007-2012) dilakukan berdasarkan beberapa tahapan sebagai berikut :

- a. Tahapan pertama (2008-2009): pengkondisian dan integrasi universitas. Hal ini penting dilakukan mengingat pada setiap perubahan perlu dilakukan langkah-langkah persiapan agar rancangan dan implementasinya sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Tahapan kedua (2009-2010): pelaksanaan riset, penataan organisasi, dan pengembangan keuangan universitas.
- c. Tahapan ketiga (2010-2011): internasionalisasi dan integrasi rumpun keilmuan yang nantinya melibatkan banyak disiplin ilmu (*cross-discipline*).
- d. Tahapan keempat (2011-2012): digitalisasi universitas dan penjaminan mutu (akademik maupun non-akademik) universitas.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kebijakan dilakukan dengan analisis deskriptif dan eksplanasi, difokuskan bukan dalam proses pembuatan kebijakan namun pada evaluasi implementasi kebijakan

Finsterbusch dan Motz dalam Subarsono (2006:130) menyebut empat model evaluasi berdasar kekuatan kesimpulan yang diperolehnya yaitu : 1) *Single program after only*, 2) *Single program before after*, 3) *Comparative after only*, 4) *Comparative before after*.

Model evaluasi yang akan dipergunakan adalah *Single program Before after* , yang akan diteliti apa yang berlangsung sesudah kebijakan Badan Hukum Milik Negara (BHMN) diimplementasikan di Universitas Indonesia, sehingga dapat diperoleh informasi perubahan kelompok sasaran. Periode waktu yang akan diamati dan diteliti adalah tahun 2001 – 2009, di mana pada tahun 2001 mulai diberlakukan PP No 152/2000 tentang perubahan UI menjadi BHMN.

Menurut McDonald & Lawton kriteria yang digunakan untuk mengukur evaluasi kebijakan adalah: a) Efektivitas b) Efisiensi.

Teknik Pengumpulan Data

Data dan informasi yang dikumpulkan terkait dengan Kebijakan BHMN yang diperoleh dari berbagai sumber data dan informasi di Universitas Indonesia berupa dokumen tentang kebijakan-kebijakan yang telah diambil oleh manajemen UI, kebijakan umum dan renstra UI, dokumen aturan dan mekanisme kerja, laporan kinerja dan laporan keuangan. Dalam kaitan mutu akademik, dapat diukur sejauhmana jumlah dan mutu lulusan, proses belajar mengajar, intensitas kegiatan penelitian, dan publikasi hasil penelitian.

Sumberdata lain yang digunakan adalah laporan hasil penelitian, artikel di berbagai media, maupun studi yang pernah dilakukan sebelumnya. Kemudian diperlukan pula dokumen dari berbagai undang-undang, peraturan pemerintah, dan keputusan menteri yang terkait dengan kebijakan pendidikan tinggi terutama berkaitan kebijakan BHMN pada Universitas Indonesia.

Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*) dilakukan untuk menggali informasi dari berbagai pihak di Universitas Indonesia, baik di tingkat Universitas maupun di tingkat fakultas. Informan penelitian ini adalah pimpinan Universitas, karyawan, dosen, dan mahasiswa di beberapa fakultas yang dimaksudkan sebagai bahan komparasi.

Teknik Analisis Data

Sesuai dengan metode penelitian dengan analisis deskriptif dan eksplanasi, setelah data yang terkumpul, proses selanjutnya adalah menyederhanakan data yang diperoleh ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasi.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara,

pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, dan sebagainya. Dengan banyak data, maka perlu langkah-langkah penyederhanaan. Dalam model analisis ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu: reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman dalam Tjetjep Rohendi Rohidi (1992:18).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara dari aspek organisasi

a. Periode 2001 – 2002 sebagai tahapan persiapan

Langkah-langkah awal perubahan yang dilakukan oleh Universitas Indonesia setelah ditetapkan sebagai PT BHMN sesuai dengan PP No 152 tahun 2000 dapat dibedakan menjadi beberapa tahap yaitu tahapan pertama yaitu tahapan persiapan (periode 2001 – 2002) dan tahapan kedua yaitu tahapan implementasi (periode 2003 – 2005). Sedangkan pada tahun 2006 Universitas Indonesia telah memasuki tahapan dengan status otonomi penuh sebagai Badan Hukum Milik Negara.

Dalam tahapan persiapan (periode 2001 – 2002) kelompok kerja penataan yang dibentuk bertugas merumuskan dan mengajukan usulan kebijakan yang diperlukan oleh pimpinan Universitas, di samping juga sebagai penggerak dinamika perubahan sesuai dengan lingkup dan kewenangan yang diberikan. Kelompok kerja ini memiliki kepanjangan tangan hingga fakultas, sehingga proses perancangan kebijakan melibatkan seluruh unsur dalam perguruan tinggi, dan dapat menerima umpan balik berbagai masukan dari semua level .

b. Periode 2003 – 2006 sebagai tahapan implementasi dan otonomi penuh

Pada periode implementasi (2003 – 2005) telah terbentuk organ-organ baru dalam struktur organisasi universitas (PP 152/2000, pasal 13) yang telah terbentuk di tahap persiapan, seperti Majelis Wali Amanah (MWA), Dewan Audit, Senat Akademik Universitas, Pimpinan Universitas, dan Dewan Guru Besar Universitas mulai bekerja menjalankan fungsi yang diembannya. Landasan operasional universitas ditetapkan dengan diterbitkannya Kebijakan Umum tentang Arah Pengembangan Universitas Indonesia 2002-2004 (Keputusan MWA No 66/SK/ MWA-UI/2002, tgl 10 Juli 2002, dan ditetapkannya Anggaran Rumah tangga Universitas

Indonesia di tahun 2003 (Keputusan MWA No 01/SK/MWA-UI/2003, tanggal 18 Januari 2003).

Pada tahun 2003 struktur organisasi Universitas Indonesia dalam bentuk Direktorat mulai diimplementasikan menggantikan bentuk Biro Administrasi, termasuk pembentukan Direktorat yang sebelumnya tidak ada untuk menangani fungsi-fungsi yang memang diperlukan dalam pengelolaan Universitas yang modern, profesional, akuntabel, produktif, inovatif, responsive dan dinamis.

Pada periode 2002- 2004, organisasi UI dipimpin oleh Rektor yang memiliki 5 Wakil Rektor, yaitu Wakil Rektor I Bidang Akademik, Wakil Rektor II Bidang Non Akademik, Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, Wakil Rektor IV bidang Kerjasama dan Infrastruktur, dan Wakil Rektor V Bidang Kelembagaan dan Ventura.

Pada periode implementasi 2005 - 2007 struktur organisasi Universitas Indonesia hanya 2 Wakil Rektor, yaitu Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang Non Akademik dan satu fungsi Sekretaris Universitas yang mengkoordinasikan komunikasi antara bidang akademik dan non akademik secara keseluruhan.

Perampingan organisasi universitas di tingkat fakultas juga diberlakukan sejak tahun 2003, sehingga konsep organisasi yang ramping yang mampu menangani kegiatan-kegiatan universitas dengan lebih cepat dan efisien dapat diterapkan sampai ke tingkat unit kerja terkecil dalam struktur organisasi universitas tersebut. Jumlah Wakil Dekan fakultas yang semula antara 3-5 orang berubah menjadi hanya 2 wakil dekan saja. Pengangkatan Dekan Fakultas telah dilakukan dengan paradigma baru berdasarkan kompetensi, melalui proses seleksi yang ketat dari beberapa calon Dekan. Rektor menentukan pilihan akhir dari calon Dekan yang diajukan oleh Panitia Pemilihan Dekan yaitu Direktorat Sumberdaya manusia dan Senat Akademik Fakultas untuk menjadi dekan fakultas.

Pada periode 2003 – 2005 sebagai tahapan implementasi kebijakan BHMN, Universitas Indonesia telah melakukan 2 kali perubahan dalam struktur organisasi di tingkat Rektorat hingga ke level fakultas, perubahan tersebut dimaksudkan untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

c. Periode 2007 – 2012 sebagai tahapan Penguatan Keunggulan Universitas Indonesia

Pada periode 2007 – 2012, Universitas Indonesia melakukan kembali perubahan struktur organisasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam hal pencapaian Renstra periode tersebut. Wakil Rektor pada periode ini berjumlah 3 orang, yaitu Wakil Rektor I Bidang Akademik dan kemahasiswaan, Wakil Rektor II Bidang SDM,

Keuangan dan Administrasi Umum. dan Wakil Rektor III Bidang Penelitian, Pengembangan dan Kerjasama Industri. Sedangkan untuk tingkat fakultas pada periode 2007 -2012 juga dirampingkan dengan ditetapkannya Pimpinan Fakultas yang terdiri dari satu orang Dekan dengan 1 (satu) orang Wakil Dekan. Setiap Fakultas memiliki sekretaris fakultas yang berfungsi untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan kebijakan fakultas dengan semua lini yang ada di fakultas tersebut.

Universitas Indonesia dengan visinya '*Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia*', telah melakukan transformasi perguruan tinggi menuju ke struktur universitas riset yang disertai dengan tuntutan memiliki mutu di tingkat internasional. Sehingga perubahan organisasi perlu dilakukan dengan tujuan untuk menyikapi konsekuensi perubahan, perbaikan, dan pengembangan yang harus dilakukan oleh Universitas Indonesia dalam mencapai tujuan tersebut.

2. Perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara dari aspek pembiayaan.

a. Periode 2003 – 2006 sebagai tahapan implementasi dan otonomi penuh

Dalam periode 2003 – 2005 telah dibentuk Badan Audit Internal, penerapan system akuntansi *on-line* dan terpadu, serta penerapan system anggaran .

Pembiayaan penyelenggaraan pendidikan tinggi di universitas Indonesia telah diatur dalam PP 152 tahun 2000 tentang penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara pasal 12 ayat 1 s/d ayat 4. Ayat 1 menyatakan "*bahwa pembiayaan untuk penyelenggaraan, pengelolaan, dan pengembangan universitas berasal dari : a). Pemerintah, b). Masyarakat, c). Pihak Luar Negeri, d). Usaha dan tabungan universitas.*

Tabel – 1. Penerimaan Dana UI dari APBN dan Non APBN periode 2002 – 2006 (dalam Rp)

<i>Tahun</i>	<i>APBN</i>	<i>NON APBN</i>	<i>Total Penerimaan</i>
2002	94.646.541.764	247.038.995.561	341.685.537.325
2003	90.954.185.183	349.776.930.983	440.371.116.166
2004	103.763.059.263	474.424.840.892	578.187.900.155
2005	107.612.004.869	566.299.348.663	673.911.353.532
2006	107.641.652.229	640.503.996.192	748.145.648.421

Sumber : Universitas Indonesia

Jika dibandingkan penerimaan dana masyarakat dengan penerimaan dana dari pemerintah dalam kurun waktu 2002 hingga 2006, terlihat perbedaan yang sangat besar. Penerimaan dari pemerintah tahun 2002 sebesar Rp 94.646.541.764,- dan tahun 2006 meningkat menjadi sebesar Rp107.641.652.229,-. Dalam kurun waktu 5 tahun peningkatan penerimaan dana dari pemerintah sebesar 13,7%, Sedangkan penerimaan dari masyarakat tahun 2002 sebesar Rp.247.038.995.561 dan tahun 2006 menjadi Rp.640.503.996.192,- dalam kurun waktu 5 tahun penerimaan dana dari masyarakat meningkat sangat signifikan sebesar 159,27%..

Besarnya gap penerimaan dari pemerintah dibandingkan dengan penerimaan dari masyarakat memperlihatkan bahwa komponen terbesar penerimaan di universitas Indonesia berasal dari biaya pendidikan. Tahun 2006 penerimaan berasal dari biaya pendidikan sebesar Rp468.520.709.004,- atau 64.8% dari total penerimaan..

Sejak Universitas Indonesia menjadi BHMN jumlah mahasiswa baru yang diterima melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) rata-rata hanya sebesar 25 % sedangkan melalui jalur seleksi mandiri UI rata-rata mencapai 75%. Jumlah mahasiswa Universitas Indonesia setiap tahunnya terus mengalami peningkatan, walaupun biaya perkuliahan di UI semakin mahal. Jumlah mahasiswa UI pada tahun 2001 berjumlah 38.322, sedangkan pada tahun 2002 turun menjadi 36.797 mahasiswa , tetapi pada tahun 2006 meningkat kembali menjadi 39.028.

Pada tahun 2006 sebagai tahapan otonomi penuh UI sebagai BHMN, komposisi mahasiswa UI terdiri dari ; mahasiswa regular 39%, magister 19%, ekstensi 17%, Diploma 15%, Spesialis 4%, profesi 3%, Doktor 2%, dan kelas internasional 1%. Peningkatan jumlah mahasiswa baru UI Pada tahun 2006 sebesar 3816 mahasiswa didominasi dari dalam pulau jawa yaitu sebesar 84%, sedangkan sisanya sebesar 16% berasal dari luar pulau jawa. Dari jumlah 3218 (84%) mahasiswa UI yang berasal dari pulau jawa, ternyata 72% nya berasal dari Jabodetabek. Sedangkan 28% lainnya berasal dari berbagai daerah di pulau Jawa.

b. Periode 2007 – 2009 sebagai tahapan Penguatan Keunggulan Universitas Indonesia

Salah satu program Rencana Strategis Universitas Indonesia 2007 – 2012 adalah integrasi sistem keuangan. Pada tahun 2009, integrasi manajemen keuangan sudah diimplementasikan dengan menerapkan kebijakan pengelolaan keuangan satu pintu. Sistem penerimaan biaya pendidikan, pengelolaan keuangan di unit-unit kerja dan fakultas, penataan rekening, semuanya telah terintegrasi. Setiap fakultas

menempatkan wakilnya di Direktorat Keuangan untuk membantu koordinasi realisasi anggaran.

Tabel – 2 di bawah memperlihatkan laju perubahan penerimaan dana dari masyarakat dibandingkan dengan penerimaan dana dari pemerintah (APBN/DIPA). Jika dibandingkan penerimaan dana masyarakat dengan penerimaan dana dari pemerintah dalam periode 2007 - 2009, terlihat perbedaan yang sangat besar. Penerimaan dari pemerintah tahun 2007 sebesar Rp 120.345.105.330 dan tahun 2009 menjadi sebesar Rp 335.684.866.000,-. Sedangkan penerimaan dari masyarakat (Non APBN) tahun 2007 sebesar Rp. 868.345.876.067 dan tahun 2009 menjadi Rp1.045.537.439.832,-. Gap antara penerimaan pemerintah dengan penerimaan masyarakat sangat besar sekali. Pada tahun 2008 penerimaan dari pemerintah (APBN) hanya 13,45% dari total penerimaan. Penerimaan dari pemerintah (APBN) sebesar Rp167.584.384.000,- sedangkan penerimaan dari masyarakat sebesar Rp1.074.903.106.307,-. Tetapi di tahun 2009 penerimaan dari pemerintah (APBN) bertambah besar menjadi 24,26% dari total penerimaan. Penerimaan dari pemerintah (APBN) sebesar Rp 335.684.866.000 sedangkan penerimaan dari masyarakat sebesar Rp 1.045.537.439.832,-. Peningkatan penerimaan pemerintah yang cukup besar jika dibandingkan dengan penerimaan rata-rata beberapa tahun sebelumnya, berasal dari DIPA untuk membantu kegiatan investasi dalam penambahan sarana prasarana sifatnya sementara, tahun depan dimungkinkan akan kembali sebagaimana sedia kala.

Tabel – 2 . Penerimaan Dana UI dari APBN dan Non APBN periode 2007 – 2009 (dalam Rp)

	2007	2008	2009
APBN	120.345.105.330	167.584.384.000	335.684.866.000
NON APBN	868.345.876.067	1.074.903.106.307	1.045.537.439.832
Total Dana	988.690.981.397	1.242.487.490.307	1.381.222.305.832

Sumber : Universitas Indonesia

Besarnya gap penerimaan dari pemerintah dibandingkan dengan penerimaan dari masyarakat memperlihatkan bahwa komponen terbesar penerimaan di universitas Indonesia berasal dari biaya pendidikan. Tahun 2008 penerimaan berasal dari biaya pendidikan sebesar Rp 565.670.992.062,- atau 62% dari total penerimaan. Sedangkan tahun 2009 penerimaan berasal dari biaya pendidikan sebesar Rp

627.538.272.142,- atau 45% dari total penerimaan. Sekilas terlihat telah terjadi . penurunan penerimaan dari masyarakat hingga 45%, akibat peningkatan penerimaan dari pemerintah berupa dana DIPA untuk kegiatan investasi sarana prasarana yang hanya bersifat sementara untuk tahun berjalan saja. Tetapi jika diperhatikan besarnya jumlah penerimaan tahun 2009 dibandingkan dengan penerimaan tahun 2008, telah terjadi peningkatan penerimaan sebesar Rp 61.867.280.080,- dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Usaha-usaha komersial lainnya yang seharusnya menjadi sumber pembiayaan di UI, ternyata belum dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk dijadikan sumber pembiayaan utama. Universitas Indonesia telah membentuk 2 unit usaha komersial yaitu PT Daya Makara dan PT Makara Mas, tetapi hingga tahun 2008 jumlah keuntungan bersih dari kedua PT tersebut hanya sebesar Rp 1.115.215,975,- dan Rp 92.669.071,-. Dari hasil di atas dapat terlihat bahwa unit usaha UI belum mencapai hasil baik bila dibandingkan dengan total pengeluaran UI..

Biaya kuliah yang paling murah untuk program Sarjana Reguler di UI adalah Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya. Pada semester I mahasiswa harus membayar sebesar Rp 10.700.000,- (BOP = Rp 5.000.000,-/smt , DKFP = Rp 100.000/smt, UP = Rp.5.000.000,-/smt 1, DPP = Rp 600.000,-/smt 1). Sedangkan biaya kuliah yang paling mahal untuk Program Sarjana Reguler adalah Fakultas Kedokteran, Kedokteran Gigi, Teknik dan Ilmu computer. Pada semester I mahasiswa harus membayar sebesar (Rp 33.200.000,- (BOP Rp 7.500.000/smt, DKFM Rp 100.000/smt, UP Rp 25.000.000/smt 1, DPP Rp 600.000/smt 1).

Biaya pendidikan mahasiswa baru Universitas Indonesia tahun akademik 2009-2010 bervariasi hingga berjumlah 23 macam. Dari 23 macam variasi biaya kuliah Universitas Indonesia tersebut, biaya yang paling murah untuk pembayaran semester I (tahun pertama) adalah Biaya pendidikan program sarjana reguler Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya sebesar Rp 10.700.000,-. Sedangkan biaya paling mahal untuk pembayaran semester I (tahun pertama) adalah biaya pendidikan Program Spesialis- Kerjasama Program Studi Kedokteran Gigi sebesar Rp 251.500.000,-.

Walaupun biaya pendidikan semakin mahal namun jumlah mahasiswa UI terus mengalami peningkatan , tahun 2007 berjumlah 38.737 mahasiswa, pada tahun 2008 meningkat lagi menjadi 41.993 mahasiswa, sedangkan tahun 2009 bertambah lagi menjadi 47.519 mahasiswa. Dalam periode tahun 2008 dan tahun 2009 telah terjadi kenaikan jumlah mahasiswa sebesar 13, 16%.

Jumlah mahasiswa baru UI yang selalu bertambah besar setiap tahunnya rata-rata 75% diterima melalui jalur seleksi mandiri UI (SIMAK), sedangkan 25% lainnya diterima melalui jalur Seleksi Nasional Masuk

Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Kuota masuk ke UI melalui SNMPTN terlalu kecil dibandingkan dengan masuk melalui seleksi mandiri, hal ini memiliki Konsekuensi akan mempersempit peluang masyarakat miskin untuk mengakses pendidikan di UI.

3. Perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara dari aspek Sumber Daya Manusia

a. Periode 2003 – 2006 sebagai tahapan implementasi dan otonomi penuh

Kebijakan Sumber Daya Manusia UI adalah sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara Pasal 42 Ayat (3) *Dosen, tenaga administrasi, pustakawan, teknisi dan golongan tenaga kerja lain, yang pada saat penetapan universitas sebagai Badan Hukum Milik Negara berstatus Pegawai Negeri Sipil, secara bertahap dialihkan statusnya menjadi Pegawai universitas; (4) Pengalihan status Pegawai Negeri sipil menjadi Pegawai Universitas sebagaimana disebut ayat (3) dilaksanakan selama-lamanya dalam jangka waktu 10 (sepuluh) tahun dengan mengupayakan bahwa sistem kepegawaian ganda tersebut berlaku dalam waktu sesingkat-singkatnya.*

Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan penanganan SDM yang telah disusun mulai tahun 2003, terus berlanjut , baik dari sisi penyempurnaan maupun dari sisi melengkapi kebijakan yang belum ada sebelumnya. Hal-hal yang ditangani antara lain mencakup aktivitas: 1) Reinventarisasi kepegawaian, 2). Identifikasi permasalahan, 3). Perumusan sistem, dan 4). Rencana kerja, termasuk di dalamnya bidang remunerasi yang merupakan salah satu isu utama dalam perbaikan manajemen SDM.

Tabel – 4. Jumlah Pegawai Non Akademik PNS UI periode 2003 - 2006

Tahun	SD	SLP	SMA	D3	S1	S2	S3	Jumlah
2003	132	76	719	32	145	19	1	1124
2004	125	70	750	46	186	20	1	1198
2005	122	69	737	47	185	20	2	1182
2006	106	59	619	30	196	32	1	1043

Sumber : Universitas Indonesia

Dari table di atas terlihat komposisi terbesar pegawai non akademik pada tahun 2006 berpendidikan SMA sebesar 60%, diikuti dengan

berpendidikan S1 sebesar 18%, hal yang harus mendapat perhatian UI adalah berpendidikan SD sebesar 10%, SLP sebesar 6%, sedangkan berpendidikan D3 dan S2 sebesar 3%. Kualitas SDM non akademik yang cukup rendah tersebut diakibatkan sistem rekrutmen pada era sebelum BHMN tidak menggunakan sistem rekrutmen berdasarkan kompetensi. Namun demikian terlihat upaya dari UI untuk meningkatkan kualitas tenaga Non Akademik dengan semakin menurunnya jumlah pegawai yang berpendidikan SD, SLP, SMA dan D3, sedangkan pegawai yang berpendidikan S1 dan S2 semakin meningkat.

Pada tahun 2006, beberapa kebijakan SDM yang terkait dengan tenaga non-akademik mengatur prinsip-prinsip pengelolaan pegawai sebagai berikut : 1) Tidak lagi melakukan pengangkatan tenaga non-akademik baru kecuali untuk tenaga yang digolongkan dalam pegawai dengan keahlian khusus, yaitu bidang keuangan/akuntansi, bidang teknologi informasi, dan bidang kesehatan. 2) Tidak mengganti tenaga non-akademik yang pensiun. 3) Mulai memindahkan pegawai yang berlebih pada satu unit kerja ke unit lain yang membutuhkan, baik itu ke unit baru yang dibentuk untuk menangani fungsi baru dalam organisasi maupun ke unit ventura yang juga dikembangkan di lingkungan Universitas Indonesia.

Tabel – 5. Perkembangan Jumlah Dosen Tetap UI Tahun 2003 – 2006

Tahun	S1	Sp1	Sp2	S2	S3	Jumlah
2003	568	243	51	848	429	2139
2004	536	167	42	905	429	2079
2005	418	135	36	882	460	1931
2006	236	56	12	979	530	1826

Sumber : Universitas Indonesia

Dari table di atas dari tahun 2003 hingga 2006 kualitas Dosen tetap UI semakin meningkat, karena jumlah Dosen berpendidikan S1 semakin berkurang sedangkan jumlah Dosen berpendidikan S2 dan S3 semakin meningkat. Pada tahun 2006 jumlah Dosen S3 sebesar 29%, S2 sebesar 54%, Sp2 sebesar 1%, Sp1 sebesar 3% dan S1 sebesar 13%. Secara totalitas jumlah Dosen tetap UI dari tahun 2003 hingga tahun 2006

semakin berkurang karena mereka telah memasuki usia pensiun. Kondisi ini harus diantisipasi oleh pihak UI untuk merekrut Dosen tetap lagi sebagai pengganti Dosen yang telah pensiun agar rasio Dosen dengan jumlah mahasiswa memenuhi standar mutu.

Jumlah guru besar tetap UI pada tahun 2005 dan 2006 cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2005 guru besar tetap berjumlah 168 orang, sedangkan tahun 2006 berjumlah 173 orang. Bagi Guru Besar yang memasuki purna bakti pihak Universitas memberikan penugasan kembali kepada para Guru Besar tersebut. Kebijakan yang dilakukan UI untuk mengantisipasi berkurangnya jumlah guru besar karena pensiun adalah percepatan proses pengusulan dan pengangkatan guru besar

b. Periode 2007 – 2009 sebagai Penguatan Keunggulan Universitas Indonesia

Salah satu capaian penting lain dalam bidang SDM periode 2007 – 2012 adalah Integrasi peralihan dan modernisasi sistem manajemen SDM. Selama tahun 2009, telah disusun suatu sistem remunerasi yang dikaitkan dengan penilaian kinerja dan jenjang karier fungsional. Sistem remunerasi dibangun berdasarkan suatu kajian yang dilaksanakan pada tahun 2007-2008. Sistem remunerasi terintegrasi ini telah ditetapkan dengan suatu SK Rektor pada akhir tahun 2009.

1. Jumlah Dosen Tetap Universitas Indonesia

Dari sisi latar belakang pendidikan dari para Dosen tetap UI mengalami peningkatan khususnya dalam 2 tahun terakhir (tahun 2008 dan 2009). Pada tahun 2009, terjadi penurunan jumlah Dosen tetap yang berpendidikan S1 dari 128 Dosen menjadi 104 Dosen (18,8%) dibanding dengan tahun 2008. Sedangkan yang berlatar belakang S3 mengalami peningkatan dari 485 pada tahun 2008 menjadi 621 pada tahun 2009, terjadi kenaikan 28%

Tabel – 6. Jumlah Dosen Tetap UI Berdasarkan latar Belakang Pendidikan tahun 2008 - 2009

<i>Tahun</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>SP1</i>	<i>Sp2</i>	<i>Jumlah</i>
2008	128	784	485	68	51	1,616
2009	104	1021	621	61	34	1,865

Sumber : Universitas Indonesia

Dari data pada tabel di atas, jumlah Dosen tetap UI pada tahun 2008 bergelar Doktor sebesar 621 orang dari jumlah 1865 dosen (33,30%), berpendidikan magister 1021 dosen (54,75%), yang

berpendidikan sarjana 104 dosen (5,58%), sedangkan berpendidikan spesialis sebesar 61 orang (3,27%) dan berpendidikan Spesialis 2 sebesar 58 orang (3,11%). Apabila dilihat dari data di atas, maka Universitas Indonesia harus meningkatkan jumlah Dosen yang bergelar Doktor, karena hingga tahun 2009 jumlah Dosen bergelar Doktor baru mencapai 33,30%.

Jumlah guru besar tetap UI sejak tahun 2007 hingga 2009 cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2007 guru besar tetap berjumlah 172 orang, sedangkan tahun 2009 berjumlah 208 orang. Bagi Guru Besar yang memasuki purna bakti pihak Universitas memberikan penugasan kembali kepada para Guru Besar tersebut. Kebijakan yang dilakukan UI adalah percepatan proses pengusulan dan pengangkatan guru besar.

Rasio kecukupan Dosen tetap dengan jumlah mahasiswa sangat penting sekali untuk menjaga mutu perguruan tinggi. Mengacu kepada Keputusan Ditjen Dikti No 108 tahun 2001, disebutkan nisbah dosen tetap terhadap mahasiswa minimum 1:30 untuk bidang IPS, dan 1:20 untuk bidang IPA.

Pada tahun 2009 jumlah dosen tetap UI (PNS dan Pegawai UI BHMN) berjumlah 1.865 orang, sedangkan jumlah mahasiswa UI tahun 2009 berjumlah 47.519 orang, sehingga rasio dosen terhadap mahasiswa adalah 1:25. Rasio Dosen tetap dengan mahasiswa tahun 2009 lebih baik jika dibandingkan dengan tahun 2008, jumlah mahasiswa sebesar 38.558, sedangkan jumlah Dosen tetap berjumlah 1616, sehingga rasionya sebesar 1:23. Akibat dari peningkatan jumlah mahasiswa UI, maka rasio antara jumlah dosen tetap dengan jumlah mahasiswa semakin besar. Hal ini perlu menjadi perhatian dari pihak universitas untuk melakukan rekrutmen Dosen tetap lagi sehubungan dengan semakin meningkatnya jumlah mahasiswa dan banyaknya Dosen tetap yang memasuki masa purna bakti..

Pada tahun 2009 terlihat rasio terbesar dan bahkan melebihi standar terjadi pada Fakultas Ilmu Komputer dengan rasio 1:44, seharusnya standar rasionya 1:20, dan Fakultas Ilmu Keperawatan dengan rasio 1:39, seharusnya standar rasio adalah 1:20. Dari 12 fakultas di UI hanya 4 fakultas yang memiliki standar rasio dibawah standar yaitu : Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, dan Fakultas Psikologi. Sedangkan 6 fakultas lainnya masih memiliki rasio di atas standar walaupun tidak begitu besar, seperti : Fakultas MIPA, Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Untuk mengatasi permasalahan rasio jumlah Dosen tetap dengan jumlah mahasiswa, maka UI menggunakan Dosen tidak tetap dalam jumlah yang cukup besar. Pada tahun 2008 Dosen tidak tetap UI

berjumlah 2.396 orang sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi 3772 orang. Dosen tidak tetap UI melibatkan dosen pensiun yang ditugaskan kembali, praktisi/professional dari luar UI yang membantu pengajaran, dan asisten dosen yang belum diangkat menjadi pegawai negeri sipil maupun pegawai UI

2. Tenaga Non Akademik UI periode 2007 – 2009

Jumlah tenaga non akademik UI dari tahun 2007 hingga tahun 2009 mengalami peningkatan. Pada tahun 2007 jumlah tenaga non akademik 2999 orang dan terus meningkat hingga pada tahun 2009 berjumlah 3235 orang.

Tenaga non akademik yang berasal dari pegawai negeri sipil setiap tahunnya mengalami penurunan. Pada tahun 2007 Tenaga non akademik PNS berjumlah 998 orang dan terus mengalami penurunan setiap tahunnya hingga tahun 2009 berjumlah 908 orang. Tetapi tenaga non akademik non PNS mengalami peningkatan setiap tahunnya, pada tahun 2007 jumlahnya sebesar 2001 orang dan setiap tahunnya terus meningkat hingga tahun 2009 berjumlah 2327 orang. Akan tetapi hingga tahun 2009 jumlah pegawai Non Akademik BHMN UI hanya sebesar 30 orang, hal ini masih jauh dari target, seharusnya pada tahun 2010 seluruh pegawai UI berstatus Pegawai BHMN

4. Perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara dari aspek Akademik

a. Periode 2003 – 2006 sebagai tahapan implementasi dan otonomi penuh

1) Bidang Akademik

Universitas Indonesia menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma di 12 fakultas dan 1 program Pascasarjana inter disiplin. Program pendidikan yang dimiliki UI terdiri dari pendidikan jenjang diploma III, sarjana, magister, doktor, profesi dan spesialis. Masing-masing jenjang pendidikan memiliki sejumlah program studi.

Program studi di universitas Indonesia dari tahun 2003 hingga tahun 2006 mengalami fluktuasi, pada tahun 2003 jumlah program studi berjumlah 204 , sedangkan pada tahun 2004 meningkat menjadi 210 kemudian turun kembali menjadi 204 pada tahun 2006. Program studi yang dikurangi pada tahun 2006 adalah program D3 dan D4 sedang untuk program studi S1 dan S2 mengalami peningkatan.

Pada tabel.7 di bawah ini dapat dilihat sebaran lama penyelesaian studi dan IPK lulusan untuk semua jenjang pendidikan untuk periode tahun 2005 – 2006.

Dari tabel. 7 di bawah terlihat bahwa rata-rata IPK lulusan jenjang Sarjana (regular) UI, mengalami peningkatan dari tahun 2005 ke tahun 2006 dengan IPK rata-rata 3,07. Rata-rata IPK minimum dalam 2,10 tahun 2006 sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,95. Lama penyelesaian studi untuk lulusan jenjang sarjana (regular) rata-rata 8,92 semester.

Rata-rata IPK jenjang Diploma dalam tahun 2005 dan tahun 2006 dengan rata-rata IPK 3,01. Rata-rata IPK minimum 2,19, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,96. Lama penyelesaian studi untuk lulusan jenjang Diploma rata-rata 6,21 semester

Tabel – 7. IPK dan lama studi semua program di UI (2005 – 2006)

Jenjang pendidikan	Tahun	Minimum	Rata-rata	Maksimum	< 2.75	2.75-3.5	> 3.5	Jumlah Lulusan	Lama Studi (Bln)	Lama Studi (Sms)
Jenjang Diploma	2005	2,00	3,05	4,00	17,39	50,07	9,76	1,905	38,06	6,34
	2006	2,19	3,01	3,96	10,47	41,12	2,90	2,154	37,27	6,21
Jenjang Sarjana Regular	2005	2,04	3,02	3,99	18,40	74,49	7,10	2,143	54,29	9,05
	2006	2,10	3,07	3,95	13,16	79,82	6,98	2,673	53,58	8,92
Jenjang Sarjana Ekstensi	2005	2,08	2,98	4,00	18,41	52,57	3,96	2,072	34,94	5,82
	2006	2,12	3,05	4,00	10,10	40,8	3,22	2,235	35,27	5,88
Jenjang Sarjana Kelas Khusus Internasional	2005	2,14	3,04	3,98	39,34	50,82	8,20	5	51,54	8,59
	2006	2,07	3,08	4,00	20,83	70,83	8,33	50	51,30	8,55
Jenjang Profesi	2005	2,72	3,19	3,88	0,39	39,43	4,93	721	18,90	3,15
	2006	2,64	3,17	3,75	0,68	13,70	2,47	722	20,42	3,40
Jenjang Spesialis	2005	2,19	3,01	3,74	31,67	56,67	11,67	227	42,94	7,16
	2006	2,10	2,99	3,90	15,22	68,48	16,30	295	44,39	7,40
Jenjang Magister	2005	2,02	3,23	4,00	3,78	18,62	7,53	3,006	26,41	4,40
	2006	2,07	3,25	3,97	2,03	15,49	5,65	2,974	27,97	4,66
Doktor jenjang	2005	3,00	3,45	3,69	27,54	1,09	3,26	99	52,24	8,71
	2006	3,31	3,56	3,93	8,00	4,00	4,80	112	50,98	8,50

Sumber ; Universitas Indonesia

Rata-rata IPK jenjang Magister dalam tahun 2005 dan tahun 2006 sebesar 3,25. Rata-rata IPK minimum pada tahun 2006 sebesar 2,07, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,97. Lama penyelesaian studi untuk program magister dalam 5 tahun terakhir rata-rata 4,66 semester.

Dari tabel di atas rata-rata IPK jenjang Doktor dalam tahun 2005 dan tahun 2006 sebesar 3,56. Rata-rata IPK minimum dalam tahun 2006 sebesar 3,31, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,93. Lama penyelesaian studi untuk program Doktor dalam 5 tahun terakhir rata-rata 8,50 semester.

Dari pembahasan di atas lulusan UI dari jenjang Diploma maupun jenjang Sarjana (reguler) diindikasikan memiliki daya saing untuk memasuki dunia kerja karena memiliki IPK lulusan yang baik, walaupun lama penyelesaian studi 6,45 semester untuk jenjang diploma dan 9,12 semester untuk jenjang sarjana.

Pada tahun 2005, Majelis Wali Amanah (MWA) menetapkan pedoman arah pengembangan Universitas Indonesia di bidang akademik yang antara lain memberikan prioritas pada pengembangan bidang *nanoscience* dan *technology*, *genome technology*, *information and communication technology (ICT)*, *policy study*, dan *indigenous studies*, tanpa mengabaikan pencapaian keunggulan di bidang hukum, sosial, dan humaniora.

Selain itu, kebijakan MWA UI tersebut juga menyatakan bahwa setiap departemen atau fakultas perlu didorong untuk mengembangkan keunggulan yang dimilikinya dalam konteks perwujudan bidang riset yang diprioritaskan dan mampu mempertahankan keunggulan tersebut berdasarkan prinsip mandiri secara financial dengan memperhatikan kebutuhan industri.

Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi yang telah dirintis sejak tahun 1995 telah dilaksanakan oleh seluruh fakultas pada tahun 2006. Penekanan kemajuan pada pengembangan bidang akademik diwujudkan dengan formulasi kurikulum berbasis kompetensi yang secara inklusif mengembangkan kapasitas intelektual mahasiswa, sehingga lulusan diharapkan lebih siap bekerja.

2) Bidang Penelitian

Pada tahun 2006, tercatat hampir Rp 1,4 milyar dana penelitian yang diperoleh oleh para peneliti di lingkungan Universitas Indonesia melalui skema hibah kompetitif baik yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi maupun oleh Kementrian Riset dan teknologi. Di samping itu, program Riset Unggulan sebagai upaya menunjang mutu penelitian di lingkungan Universitas, Universitas Indonesia

mengalokasikan dana lebih dari Rp 1,6 milyar untuk mendanai usulan-usulan penelitian yang bermutu. Pada tahun 2006 misalnya, tercatat 47 publikasi internasional yang dihasilkan oleh para peneliti di lingkungan Universitas Indonesia.

c. Periode 2007– 2009 sebagai Tahapan Penguatan keunggulan Universitas Indonesia.

1. Aspek Akademik

Untuk meningkatkan mutu pembelajaran, dan meningkatkan jumlah dosen yang terlatih dalam perencanaan dan pengelolaan pengajaran, telah dilaksanakan berbagai pelatihan bagi dosen yaitu : Pelatihan Pekerti, Pendalaman/penyegaran materi Program Dasar Pendidikan Tinggi (PDPT), dan *teaching in English*. Pada program sertifikasi dosen tahun 2009, UI sebagai PT pengusul mendapatkan alokasi sejumlah 265 dosen yang diusulkan mendapatkan sertifikasi, dan diakhir tahun dinyatakan lulus semua. Sedangkan sebagai Perguruan Tinggi Penyelenggara Sertifikasi Dosen (PTP Serdos) Pembina, UI bertugas memberikan layanan sertifikasi bagi Dosen yang diusulkan dari perguruan tinggi lain.

Pengembangan akademik di sepanjang tahun 2009 banyak diwarnai dengan peningkatan kemampuan peserta didik maupun dosen dalam pembelajaran berbasis *e-learning* sebagai media proses pembelajaran, dengan paradigma *student-centered learning (SCL)*. Untuk kebutuhan ini dosen juga menerima *computer literacy training* dan dukungan diseminasi ilmu pengetahuan dengan memanfaatkan fasilitas *video conference* baik melalui jaringan *Global Development learning Network (GDLN)* maupun *Indonesia Higher Education Research Network (INHERENT)*.

Program studi di universitas Indonesia terus mengalami peningkatan, pada tahun 2007 jumlah program studi berjumlah 203, sedang hingga tahun 2009 menjadi 217 program studi. Peningkatan program studi tersebut diiringi dengan peningkatan jumlah mahasiswa Universitas Indonesia.

Pada tabel.9 di bawah ini dapat dilihat sebaran lama penyelesaian studi dan IPK lulusan untuk semua jenjang pendidikan untuk periode tahun 2005 – 2009.

Dari tabel.9 di bawah terlihat bahwa rata-rata IPK lulusan jenjang Sarjana (reguler) UI, mengalami peningkatan dari tahun 2007 hingga 2009, IPK rata-rata pada tahun 2009 sebesar 3,20. Rata-rata IPK minimum dalam 3 tahun terakhir sebesar 2,23 sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,95. Pada tahun 2009 terjadi kenaikan lulusan dengan IPK > 3,50 dengan kenaikan yang sangat signifikan sebesar 26,99 % sedangkan rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 pada 2 tahun sebelumnya hanya sebesar 8,20%. Lama penyelesaian studi untuk

lulusan jenjang sarjana (regular) dalam 3 tahun terakhir terus mengalami percepatan, tahun 2009 penyelesaian studi dalam waktu 8,97 semester.

Rata-rata IPK jenjang Diploma dalam 3 tahun terakhir (2007 - 2009) berfluktuasi namun cenderung meningkat, apada tahun 2009 rata-rata IPK 3,04. Rata-rata IPK minimum tahun 2009 sebesar 2,21, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,82. Pada tahun 2009 terjadi kenaikan lulusan dengan IPK > 3,5 sebesar 14,07%, sedangkan rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 pada tahun sebelumnya sebesar 3,2%. Lama penyelesaian studi untuk lulusan jenjang Diploma dalam 3 tahun terakhir mengalami percepatan dengan waktu 6,58 semester.

Tabel – 9. Lama penyelesaian studi dan IPK lulusan UI periode 2007 – 2009

Jenjang pendidikan	Tahun	Min	Rata-rata	Maks	< 2.75	2.75- 3.5	> 3.5	Jumlah Lulusan	Lama Studi (Bln)	Lama Studi (Sms)
Jenjang Diploma	2007	2,23	3,03	3,86	15,79	77,99	6,21	1,839	33,97	6,66
	2008	2,32	2,87	3,79	39,36	57,44	3,20	1,480	33,48	6,64
	2009	2,21	3,04	3,82	30,37	56,30	14,07	1,803	39,48	6,58
Jenjang sarjana Reguler	2007	2,22	3,13	3,95	7,71	83,87	9,47	2,944	51,75	9,63
	2008	2,38	3,10	3,95	5,95	87,14	6,92	3,305	54,24	9,04
	2009	2,09	3,20	3,95	26,99	46,63	26,99	3,352	53,82	8,97
Jenjang sarjana ekstensi	2007	2,10	3,04	3,94	16,06	79,60	4,34	2,043	35,57	6,93
	2008	2,19	3,01	3,94	16,88	79,53	3,58	1,913	31,70	6,34
	2009	2,32	3,10	3,89	25,68	51,35	22,97	2,025	37,50	6,25
Jenjang sarjana kelas Khusus Internasional	2007	2,13	3,15	4,00	40,74	50,00	9,26	53	51,06	8,51
	2008	2,20	3,15	3,95	18,00	72,00	10,00	68	50,82	8,47
	2009	2,09	3,20	3,95	37,88	50,00	12,12	94	50,46	8,41
Jenjang profesi	2007	2,65	3,10	3,97	0,95	71,72	11,06	857	17,94	3,99
	2008	2,66	3,17	3,97	1,07	87,98	10,94	339	16,64	3,33
	2009	2,45	3,28	3,97	11,67	61,67	27,50	783	19,67	3,28
Jenjang Spesialis	2007	2,12	3,24	4,00	6,86	58,82	34,31	336	26,91	5,48
	2008	2,15	3,10	3,83	20,00	63,00	17,00	339	44,53	8,91

	2009	2,13	3,28	4,00	3,81	60,95	35,24	386	53,01	8,84
Jenjang Magister	2007	2,30	3,36	4,00	0,58	67,62	28,27	2,889	29,06	5,84
	2008	2,30	3,38	4,00	0,17	3,26	31,68	3,080	25,09	5,02
	2009	2,02	3,32	3,97	29,89	43,68	27,01	2,649	29,75	4,96
Jenjang Doktor	2007	2,70	3,55	4,00	7,59	14,29	41,96	109	63,38	11,56
	2008	3,00	3,52	4,00	1,47	37,80	62,20	125	58,63	9,77
	2009	3,00	3,56	4,00	0,00	37,88	62,12	132	58,27	9,71

Sumber : Universitas Indonesia

Dari tabel.9 di atas rata-rata IPK jenjang Magister dalam 3 tahun terakhir (2007 – 2009) berfluktuasi cenderung menurun, tahun 2009 sebesar 3,32. IPK minimum pada tahun 2009 sebesar 2,02, sedangkan IPK maksimum sebesar 3,97. Pada tahun 2009 lulusan dengan IPK > 3,5 sebesar 27,01% tetapi untuk 3 tahun terakhir (2007 – 2009) rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 meningkat secara signifikan menjadi 28,99%. Hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan mutu lulusan adalah besarnya rata-rata IPK < 2,75 untuk tahun 2009 menjadi 29,89% padahal setahun sebelumnya rata-rata IPK < 2,75 hanya sebesar 0,17 %. Lama penyelesaian studi untuk program magister dalam 3 tahun terakhir cenderung lebih cepat, tahun 2009 lulusan rata-rata 4,96 semester

Rata-rata IPK jenjang Doktor dalam 3 tahun terakhir (2007 – 2009) sebesar 3,35. Rata-rata IPK minimum dalam 3 tahun terakhir sebesar 2,90, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 4,0 . Lulusan jenjang doctor dengan IPK > 3,5 dalam 3 tahun terakhir mengalami peningkatan yang berfluktuasi 2007, 2008 dan 2009 sebesar 41,96%, 62,20% dan 62,12%. Lama penyelesaian studi untuk program Doktor dalam 3 tahun terakhir mengalami percepatan, tahun 2009 lulus rata-rata 9,71 semester .

Dari pembahasan di atas lulusan UI dari jenjang Diploma maupun jenjang Sarjana (regular) diindikasikan memiliki daya saing untuk memasuki dunia kerja karena memiliki IPK lulusan yang baik, walaupun lama penyelesaian studi 6,45 semester untuk jenjang diploma dan 9,12 semester untuk jenjang sarjana.

2. Penelitian

Berdasarkan data yang terkumpul tiga tahun terakhir (2007 – 2009) , jumlah hasil penelitian dari berbagai sumber berjumlah 510 penelitian dengan total dana Rp. 32.127.634.600,- dan rincian sebagai berikut: 1) Penelitian yang dibiayai oleh para dosen itu sendiri berjumlah 167 penelitian, dengan dana Rp. 7.515.000.000,00 2) Penelitian yang dibiayai oleh UI berjumlah 154 penelitian dengan dana Rp.11.567.242.850

3) Penelitian yang dibiayai pihak luar di dalam negeri berjumlah 182 penelitian dengan dana Rp. 13.225.391.750,00 4) Penelitian yang dibiayai pihak luar negeri sebanyak 7 penelitian dengan dana Rp 760.000.000,00 .

Data tersebut menunjukkan bahwa porsi penelitian yang terbanyak justru datang dari pihak luar di dalam negeri dan yang dibiayai oleh para dosen sendiri. Jumlah dosen yang aktif melakukan riset di UI berjumlah 714 orang (35,22%). Setiap tahun UI juga memberikan Penghargaan Karya Inovatif. Dalam lima tahun terakhir telah diberikan kepada 34 dosen UI yang berhasil mempublikasikan penelitiannya di jurnal regional sejumlah 12 penelitian dan/atau di jurnal internasional sejumlah 14 penelitian. Karya yang dipatenkan oleh sejumlah dosen di lingkungan UI atas hasil temuannya sebanyak 8 dosen.

Hal ini harus menjadi perhatian dari Universitas Indonesia untuk meningkatkan jumlah dana penelitian tiap tahunnya dan harus terus meningkatkan jumlah dan kualitas penelitian agar visi untuk menjadi universitas riset kelas dunia dapat tercapai.

Tantangan terberat UI adalah dengan meningkatnya jumlah mahasiswa tidak sebanding dengan meningkatnya jumlah dosen, tetap, sehingga memaksa dosen untuk tetap banyak mengajar dan berakibat hanya 35 % dosen yang melakukan penelitian. Hal ini akan menjadi kendala yang serius untuk mencapai Visi UI menjadi Universitas riset kelas dunia.

5. Perubahan Universitas Indonesia pada Aspek Lainnya

a. Perpustakaan

Dalam kurun waktu 2003 – 2009, dengan anggaran belanja rata-rata 5 milyar rupiah per tahunnya perpustakaan UI telah mencapai kemajuan yang berarti. Pembangunan perpustakaan lengkap dan modern dalam upaya mewujudkan visi UI tahun 2010 diantaranya adalah : 1) Telah terbangun perpustakaan terintegrasi berbasis elektronik (*Digital Library UI*); 2) memiliki akses basis data terbesar di Indonesia (26 basis data); 3) Menciptakan layanan berbasis elektronik bagi sivitas akademika UI selama 24 jam; 4) membangun koleksi digital UI-ana (segala informasi mengenai UI yang dihasilkan oleh sivitas akademika UI termasuk skripsi, tesis, disertasi, laporan penelitian, artikel dalam jurnal ilmiah, buku, pidato pengukuhan guru besar, orasi ilmiah pada Dies natalis); dan 5) perpustakaan UI menjadi model dalam pengembangan *Digital library* di Indonesia; 6) Mengembangkan *Modul Information Skills Training Program* yang telah disebar luaskan ke berbagai perpustakaan perguruan tinggi di Indonesia; 7) Mekanisme kerja Perpustakaan UI dijadikan acuan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi, dalam menyusun prosedur operasi perguruan tinggi di Indonesia; dan 8) Perpustakaan UI dijadikan

coordinator dalam berbagai kegiatan pengembangan perpustakaan perguruan tinggi di Indonesia.

Perpustakaan UI hingga tahun 2009 masih tersebar di 15 lokasi di setiap fakultas dengan total luas gedung 18.600 m². Jumlah judul buku sebagaimana tertera dalam tabel di atas dari tahun 2005 ke tahun 2006 kenaikan jumlah judul buku sebesar 5,62%. Sedangkan jumlah eksemplar buku sejak tahun 2005 ke tahun 2006 mengalami kenaikan 0,96%, total jumlah eksemplar buku yang dimiliki oleh perpustakaan UI hingga tahun 2006 sebesar 591.206 buku. Sedangkan dari tahun 2007 hingga 2009 rata-rata setiap tahunnya terjadi kenaikan jumlah judul buku sebesar 2,15% , total judul buku hingga tahun 2009 sebesar 371.013 judul buku. Sedangkan jumlah eksemplar buku sejak tahun 2007 hingga 2009 mengalami kenaikan rata-rata setiap tahunnya sebesar 2,31%, total jumlah eksemplar buku yang dimiliki oleh perpustakaan UI hingga tahun 2009 sebesar 621.713 buku.

Jumlah judul jurnal ilmiah lokal, yang dimiliki perpustakaan UI terus mengalami peningkatan baik jumlah judul maupun jumlah eksemplarnya. Pada tahun 2005 jumlah judul jurnal ilmiah local berjumlah 469 jurnal, sedangkan pada tahun 2006 meningkat menjadi 566 judul jurnal (meningkat 20,68%). Jumlah eksemplar jurnal ilmiah local pada tahun 2005 sebesar 549 jurnal sedangkan tahun 2006 meningkat menjadi 691 jurnal (meningkat 25,86%). Pada tahun 2007 jumlah judul jurnal ilmiah local berjumlah 865 jurnal, sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi 903 judul jurnal (meningkat 4,39%).

Jurnal ilmiah nasional juga meningkat, pada tahun 2005 jumlah judul jurnal ilmiah nasional berjumlah 4040, sedangkan pada tahun 2006 meningkat menjadi 4065 (meningkat 0,62%). Jurnal ilmiah nasional berfluktuasi bahkan cenderung menurun, pada tahun 2005 jumlah judul jurnal ilmiah nasional berjumlah 4040, sedangkan pada tahun 2009 turun sangat signifikan menjadi 2919 (menurun 52,96%).

Jumlah judul ilmiah internasional dari tahun 2005 ke tahun 2006 meningkat. Pada tahun 2005 judul jurnal ilmiah internasional berjumlah 318 sedangkan pada tahun 2006 meningkat menjadi 353 judul (meningkat 11%). Jumlah eksemplar jurnal ilmiah internasional pada tahun 2006 meningkat menjadi 2459. Jumlah judul ilmiah internasional dari tahun 2007 hingga tahun 2009 berfluktuasi namun cenderung meningkat. Pada tahun 2007 judul jurnal ilmiah internasional berjumlah 412 sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi 414 judul (meningkat 0,49%). Jumlah eksemplar jurnal ilmiah internasional dari tahun 2007 hingga 2009 cenderung berfluktuasi turun kemudian meningkat , jumlah eksemplar tahun 2009 berjumlah 2562 eksemplar.

Jumlah judul Disertasi dan tesis terus mengalami peningkatan baik jumlah judul maupun jumlah eksemplarnya. Pada tahun 2005 jumlah judul

Disertasi/tesis berjumlah 38.817 judul, sedangkan pada tahun 2006 meningkat menjadi 39.862 judul (meningkat 2,69%). Jumlah judul skripsi pada tahun 2005 sebesar 47.341 judul sedangkan tahun 2006 meningkat menjadi 52.593 judul (meningkat 11.09%). Jumlah judul tugas akhir pada tahun 2005 berjumlah 5.793 judul, sedangkan tahun 2006 meningkat menjadi 6.762 judul (meningkat 16,73%). Pada tahun 2007 jumlah judul Disertasi/tesis berjumlah 52.693 judul, sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi 59.463 judul (meningkat 12,85%). Jumlah judul skripsi pada tahun 2007 sebesar 61.301 judul sedangkan tahun 2009 meningkat menjadi 65.367 judul (meningkat 6,63%). Jumlah judul tugas akhir pada tahun 2007 berjumlah 8193 judul, sedangkan tahun 2009 meningkat menjadi 8650 judul (meningkat 5,58%).

b. Teknologi Informasi

Pengelolaan system informasi Universitas Indonesia berada di bawah Kantor Pengembangan dan Pelayanan Sistem Informasi (PPSI). Kantor PPSI tidak hanya melayani sistem informasi di bidang akademik, tetapi juga bidang non akademik. Kantor PPSI juga mengelola infrastruktur dan fasilitas ICT (*Information Communication and Technology*) yang ada termasuk di dalamnya adalah fasilitas-fasilitas lab yang dikelola oleh Universitas, seperti, lab *Information Technology Training Center* (ITTC)-Korea, lab PDPT yang tersebar di 6 fakultas dan lab *Distance Learning Center* (DLC)- GDLN.

Kantor Pengembangan dan Pelayanan Sistem informasi (PPSI) juga melayani perbaikan computer (hardware dan software), proteksi virus, perbaikan jaringan, koneksi internet, serta pengelolaan dan pengembangan berbagai system informasi yang digunakan di UI.

Universitas Indonesia menyadari bahwa untuk mencapai visi menjadi Universitas Riset berkelas dunia hanya dapat dicapai apabila universitas tersebut didukung dengan teknologi informasi dan komunikasi yang kuat. Sehingga Universitas Indonesia telah membangun system informasi yang terintegrasi dengan ditopang kapasitas transfer data mencapai 80 Mbps untuk internet, 3 x 155 Mbps untuk *Indonesia Higher Education Research Network* (INHERENT), dan 100 Mbps untuk Indonesian Internet Exchange (IIX).

Jumlah fasilitas computer yang disediakan oleh UI sebesar 8473 komputer, jumlah computer untuk dosen 2318 buah, untuk mahasiswa 4332 buah dan untuk staf non akademik berstatus PNS (staf administrasi, pustakawan, teknisi dan staf laboratorium) sebesar 1823 buah.

Secara total rasio jumlah komputer untuk Dosen sebesar 61,34% (1 : 1,6) yang berarti 1 komputer untuk 1,6 dosen, merupakan jumlah yang memadai. Tetapi jika yang dihitung hanya dosen tetap saja, maka jumlah computer lebih besar dari jumlah dosen tetap. Sedangkan rasio jumlah computer untuk mahasiswa sebesar 10,85% (1 : 9,2) yang berarti 1

komputer untuk 9,2 mahasiswa. Sedangkan rasio jumlah computer untuk tenaga penunjang akademik yang berstatus PNS sebesar 90,25% (1 : 1.1) yang berarti 1 komputer untuk 1,1 pegawai non akademik, jumlah ini memadai.

Sesuai dengan RENSTRA 2007 - 2012, Universitas Indonesia telah mengembangkan beberapa aplikasi yang mendukung system informasi terkait dengan manajemen administrasi dan proses pembelajaran. Dalam hal ini pemanfaatan ICT di UI dapat dikelompokkan dalam 3 kategori: mendukung manajemen administrasi, mendukung proses belajar mengajar dan mendukung diseminasi pendidikan. Saat ini Universitas Indonesia sudah mengembangkan 23 sistem informasi online dengan berbagai fungsi untuk mewujudkan universitas elektronik yang terintegrasi.

Di samping itu , Universitas Indonesia juga menyediakan *homepage* (www.ui.ac.id) yang memuat berbagai informasi di lingkungan UI, baik yang bersifat berita, pengumuman maupun informasi dari tiap fakultas maupun unit-unit yang ada. Homepage ini sekaligus berfungsi menjadi portal bagi pemakai UI yang ingin mengakses sistem-sistem informasi di atas.

Sejak tahun 2006, Universitas Indonesia juga telah menerapkan sistem *Host-to-Host Payment* yang memudahkan mahasiswa di dalam pembayaran biaya pendidikan melalui jaringan ATM beberapa bank yang menjadi mitra UI.

Fasilitas komputer yang dikelola oleh Pengembangan dan Pelayanan Sistem Informasi (PPSI) tersedia di beberapa lokasi (di beberapa fakultas dan perpustakaan pusat) yang mencapai kurang lebih 600 PC, yang sebagian besar diperuntukkan bagi mahasiswa di dalam mengikuti proses pembelajaran berbasis IT. Dengan memanfaatkan dana rutin (RKAT) UI serta program-program hibah yang ada, kegiatan pemeliharaan dan pemutakhiran dilakukan secara berkala dan terus menerus di bawah pengelolaan PPSI. Di samping fasilitas-fasilitas tersebut, beberapa fakultas juga mengadakan sendiri lab komputer dan fasilitas lainnya yang menjadi tanggung jawab fakultas yang bersangkutan. Guna mendukung integrasi sistem informasi yang ada di UI, maka saat ini PPSI juga mengelola lebih kurang 84 server yang sebagian besar dapat diakses secara online (atau berbasis web) oleh user di lingkungan UI.

Fasilitas pembelajaran berbasis ICT tersebut antara lain tersedia melalui *Global Development Learning Network* (GDLN) yang disponsori oleh Bank Dunia dan ITTC-Korea. UI memiliki *Distance Learning Center* (DLC) yang terhubung dengan Distance Learning Center lainnya, baik yang tersebar di Indonesia (Makassar, Denpasar dan Riau) maupun dengan DLC-GDLN lainnya yang tersebar di 80 negara. Dalam hal ini,

Universitas Indonesia merupakan *gateway* bagi keempat DLC di Indonesia. Sejak tahun 2008, jaringan *Global Development Learning Network* (GDLN) ini telah diperluas dengan digabungkannya jaringan INHERENT dan GDLN. Hal ini telah memfasilitasi UI, khususnya dalam kegiatan *video conference*, yang sangat menunjang di dalam proses diseminasi ilmu pengetahuan serta proses pembelajaran baik di tingkat nasional maupun internasional.

c. Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal Universitas Indonesia

Sistem Penjaminan mutu internal dalam bidang akademik di Universitas Indonesia dilakukan oleh Badan penjaminan Mutu Akademik (BPMA) dan di bidang keuangan oleh Badan Audit Internal (BAI).

Badan Penjaminan Mutu Akademik (BPMA) berperan membantu dalam penyusunan standar mutu dan menyiapkan pedoman penjaminan mutu yang merupakan acuan untuk evaluasi internal program studi di UI. Selain itu BPMA juga melakukan monitoring dan evaluasi untuk program yang terkait pengembangan bidang akademik seperti Program Hibah kompetisi.

Pada tahun 2008, Universitas Indonesia sebagai institusi telah mendapatkan peringkat akreditasi “A” yang tertuang dalam SK BAN PT 132/BAN-PT/SK/AIPT/III/2008. Secara institusi dari penilaian BAN PT Universitas Indonesia telah memiliki mutu yang sangat baik. Tetapi jika dilihat dari program studi yang memiliki akreditasi hingga tahun 2009, dari 217 program studi di UI, baru 136 program studi (62,67% %) yang memiliki akreditasi BAN PT, sedangkan program studi yang lain masih ada yang belum terakreditasi dan ada yang sedang dalam proses akreditasi. Sedangkan program studi yang memiliki akreditasi “A” baru 83 program studi (38,25%).

Namun demikian di tingkat regional, dua program studi di fakultas teknik yaitu Teknik Sipil dan teknik mesin telah menjalani assesmen eksternal ASEAN UNIVERSITY NETWORK (AUN).

Pembahasan

1. Evaluasi Implementasi Perubahan kebijakan BHMN pada Aspek Organisasi

Perubahan struktur organisasi UI sebagai BHMN pada periode 2002- 2004, di mana UI dipimpin oleh Rektor yang memiliki 5 Wakil Rektor, yaitu Wakil Rektor I Bidang Akademik, Wakil Rektor II Bidang Non Akademik, Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, Wakil Rektor IV bidang Kerjasama dan Infrastruktur, dan Wakil Rektor V Bidang Kelembagaan dan Ventura.

Pada periode tahun 2005 - 2007 struktur organisasi Universitas Indonesia mengalami perubahan kembali dengan hanya 2 Wakil Rektor,

yaitu Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang Non Akademik dan satu fungsi Sekretaris Universitas yang mengkoordinasikan komunikasi antara bidang akademik dan non akademik secara keseluruhan.

Pada periode 2007 – 2012, Universitas Indonesia melakukan kembali perubahan struktur organisasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam hal pencapaian Renstra periode tersebut. Wakil Rektor pada periode ini berjumlah 3 orang, yaitu Wakil Rektor I Bidang Akademik dan kemahasiswaan, Wakil Rektor II Bidang SDM, Keuangan dan Administrasi Umum. dan Wakil Rektor III Bidang Penelitian, Pengembangan dan Kerjasama Industri. Sedangkan untuk tingkat fakultas pada periode 2007 -2012 juga dirampingkan dengan ditetapkan Pimpian Fakultas yang terdiri dari satu orang Dekan dengan 1 (satu) orang Wakil Dekan. Setiap Fakultas memiliki sekretaris fakultas yang berfungsi untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan kebijakan fakultas dengan semua lini yang ada di fakultas tersebut.

Universitas Indonesia dengan visinya '*Menjadi Universitas Riset Kelas Dunia*', telah melakukan transformasi perguruan tinggi menuju ke struktur universitas riset yang disertai dengan tuntutan memiliki mutu di tingkat internasional. Sehingga perubahan organisasi perlu dilakukan dengan tujuan untuk menyikapi konsekuensi perubahan, perbaikan, dan pengembangan yang harus dilakukan oleh Universitas Indonesia dalam mencapai tujuan tersebut.

Pengelolaan universitas Indonesia telah berubah dari pola model hirarki (birokrat pemerintahan) kepada model "*entrepreneurial*" atau *semi korporasi*. Walaupun jika diperhatikan lebih jauh, beberapa kali perubahan bentuk struktur organisasi Universitas Indonesia masih cenderung ke bentuk struktur yang hirarki. Sistem pelaporan dan informasi dalam model hirarki cenderung ke bentuk sentralisasi yang terkontrol, lebih rumit, tetapi lebih stabil. Struktur hirarki mengelola resiko dan asset dengan lebih ketat dalam bentuk sistem otorisasi dan kontrol proses. Sedangkan model *entrepreneurial* cenderung desentralisasi namun sulit dalam hal kontrol, pengelolaan lebih longgar dan cenderung inisiatif dan reaktif.

Dari pembahasan aspek organisasi, Universitas Indonesia dalam kurun waktu 9 tahun, secara bertahap telah melakukan perubahan dalam pengelolaan organisasi dari bentuk hirarki (birokrat pemerintahan) ke arah *semi korporasi*. Universitas Indonesia telah melakukan penataan, perubahan dan pengembangan organisasi, yang mengarah kepada upaya pencapaian tujuan sebagai perguruan tinggi BHMN. Perubahan mendasar adalah membangun struktur integratif universitas, dengan merubah tradisi multi-fakultas menjadi inkorporasi universitas.

Berdasarkan pada PP Nomor 152 tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara, BAB IV Organisasi, pasal 13 ayat (1) , Universitas Indonesia telah melakukan perubahan pada aspek organisasi secara *efektif dan efisien*. Hal tersebut dapat dilihat dari : 1) Implementasi kebijakan telah sesuai dengan pasal 13 PP No 152 tahun 2000, 2) Perubahan Struktur organisasi sesuai dengan bentuk yang disyaratkan dan dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan, 3) Adanya kejelasan Tupoksi untuk mendukung pelaksanaan kebijakan, dan 4) Kegiatan antar unit organisasi dapat dikoordinasikan secara efektif untuk mendukung pelaksanaan kebijakan.

Penilaian yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap 9 orang informan menunjukkan bahwa perubahan pada aspek organisasi di Universitas Indonesia setelah menjadi PT BHMN *dinilai sangat baik*.

2. Evaluasi Implementasi Perubahan Kebijakan Pada Aspek Pembiayaan

Dalam kurun waktu 2001 – 2009 sumber pembiayaan Universitas Indonesia masih didominasi sumber dana dari masyarakat yang merupakan biaya pendidikan mahasiswa. Jika dibandingkan penerimaan dana masyarakat dengan penerimaan dana dari pemerintah dalam kurun waktu 2002 hingga 2006, terlihat perbedaan yang sangat besar. Penerimaan dari pemerintah tahun 2002 sebesar Rp 94.646.541.764,- dan ditahun 2006 meningkat menjadi sebesar Rp107.641.652.229,- Dalam kurun waktu 5 tahun peningkatan penerimaan dana dari pemerintah sebesar 13,7%, Sedangkan penerimaan dari masyarakat tahun 2002 sebesar Rp.247.038.995.561 dan ditahun 2006 menjadi Rp.640.503.996.192,- dalam kurun waktu 5 tahun penerimaan dana dari masyarakat meningkat sangat signifikan sebesar 159,27%. Pada tahun 2006 penerimaan dari pemerintah (APBN) hanya 14,39% dari total penerimaan. Penerimaan dari pemerintah (APBN) sebesar Rp 107.641.652.229,- sedangkan penerimaan dari masyarakat sebesar Rp 640.503.996.192,-. Pada tahun 2006 penerimaan berasal dari biaya pendidikan masyarakat sebesar Rp468.520.709.004,- atau 64.8% dari total penerimaan.

Jika dibandingkan penerimaan dana masyarakat dengan penerimaan dana dari pemerintah dalam periode 2007 - 2009, terlihat perbedaan yang masih sangat besar. Penerimaan dari pemerintah tahun 2007 sebesar Rp 120.345.105.330 dan di tahun 2009 menjadi sebesar Rp 335.684.866.000,- . Sedangkan penerimaan dari masyarakat (Non APBN) tahun 2007 sebesar Rp. 868.345.876.067 dan ditahun 2009 menjadi Rp1.045.537.439.832,- Pada tahun 2008 penerimaan dari pemerintah (APBN) hanya 13,45% dari total penerimaan. Penerimaan dari pemerintah (APBN) sebesar Rp167.584.384.000,- sedangkan penerimaan dari masyarakat sebesar Rp1.074.903.106.307,-. Tetapi di tahun 2009 penerimaan dari pemerintah (APBN) bertambah besar menjadi 24,26%

dari total penerimaan. Penerimaan dari pemerintah (APBN) sebesar Rp 335.684.866.000 sedangkan penerimaan dari masyarakat sebesar Rp 1.045.537.439.832,-. Peningkatan penerimaan pemerintah yang cukup besar jika dibandingkan dengan penerimaan rata-rata beberapa tahun sebelumnya, berasal dari DIPA untuk membantu kegiatan investasi dalam penambahan sarana prasarana sifatnya sementara, tahun depan (tahun 2010) dimungkinkan akan kembali sebagaimana sedia kala.

Pada tahun 2008 penerimaan berasal dari biaya pendidikan sebesar Rp 565.670.992.062,- atau 62% dari total penerimaan. Sedangkan tahun 2009 penerimaan berasal dari biaya pendidikan sebesar Rp 627.538.272.142,- atau 45% dari total penerimaan. Sekilas terlihat telah terjadi . penurunan penerimaan dari masyarakat hingga 45%, akibat peningkatan penerimaan dari pemerintah berupa dana DIPA untuk kegiatan investasi sarana prasarana yang hanya bersifat sementara untuk tahun berjalan saja. Tetapi jika diperhatikan besarnya jumlah penerimaan tahun 2009 dibandingkan dengan penerimaan tahun 2008, telah terjadi peningkatan penerimaan sebesar Rp 61.867.280.080,- dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Usaha-usaha komersial lainnya yang seharusnya menjadi sumber pembiayaan di UI, ternyata belum dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk dijadikan sumber pembiayaan utama. Universitas Indonesia telah membentuk 2 unit usaha komersial yaitu PT Daya Makara dan PT Makara Mas, tetapi hingga tahun 2008 jumlah keuntungan bersih dari kedua PT tersebut hanya sebesar Rp 1.115.215.975,- dan Rp 92.669.071,-.

Sejak Universitas Indonesia menjadi BHMN jumlah mahasiswa baru yang diterima melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) rata-rata sebesar 25 % sedangkan melalui jalur seleksi mandiri UI (SIMAK UI) rata-rata mencapai 75%. Kuota masuk ke UI melalui SNMPTN terlalu kecil dibandingkan dengan masuk melalui seleksi mandiri, hal ini memiliki Konsekuensi akan mempersempit peluang masyarakat miskin untuk mengakses pendidikan di UI. Di samping itu mahal nya biaya kuliah di UI menjadi faktor dominan yang membuat masyarakat miskin sulit untuk dapat kuliah di UI.

Walaupun biaya kuliah di UI semakin mahal tetapi jumlah mahasiswa UI terus mengalami peningkatan , tahun 2007 berjumlah 38.737 mahasiswa, pada tahun 2008 meningkat lagi menjadi 41.993 mahasiswa, sedangkan tahun 2009 bertambah lagi menjadi 47.519 mahasiswa. Dalam periode tahun 2008 dan tahun 2009 telah terjadi kenaikan jumlah mahasiswa sebesar 13, 16%.

Seharusnya dengan status BHMN dan telah berjalan selama kurun waktu 9 tahun, Universitas Indonesia dapat memenuhi pembiayaannya dengan tidak tergantung dari unsur masyarakat yang di

dalamnya dominan berasal dari biaya pendidikan mahasiswa. Pemerintah seharusnya menjadi sumber dana yang pertama, di samping dilaksanakannya usaha-usaha komersial lainnya. Tetapi kenyataannya, sumber penerimaan dari pemerintah sangat kecil jika dibandingkan dengan sumber penerimaan dari masyarakat yang nota bene berasal dari biaya operasional pendidikan mahasiswa.

Dari pembahasan di atas dan berdasarkan pada PP Nomor 152 tahun 2000 pasal 12 ayat 1 s/d 4, perubahan pada aspek pembiayaan di Universitas Indonesia dinilai *belum efektif dan efisien*. Hal tersebut dapat dinilai dari beberapa kriteria yang belum dipenuhi yaitu : 1) Implementasi kebijakan belum sesuai dengan pasal 12 PP 152 tahun 2000, 2) Potensi sumber keuangan belum dikelola secara tepat untuk meningkatkan jumlah penerimaan, 3) Belum dilakukan upaya optimal mencari sumber keuangan selain dana pendidikan mahasiswa, sedangkan kriteria ke 4) Penerimaan sudah dikelola dengan prinsip berkelanjutan.

Penilaian yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap 9 orang informan menunjukkan bahwa perubahan pada aspek pembiayaan di Universitas Indonesia setelah menjadi PT BHMN dinilai *kurang baik*.

3. Evaluasi Implementasi Perubahan Kebijakan Pada Aspek Sumber Daya Manusia

Jumlah tenaga non akademik PNS Universitas Indonesia dari tahun 2003 hingga tahun 2009 mengalami penurunan. Pada tahun 2003 jumlah tenaga Non akademik PNS berjumlah 1124, tahun 2006 turun menjadi 1043 sedangkan tahun 2009 turun hingga menjadi 908 pegawai. Penurunan jumlah tenaga non akademik PNS tersebut, karena kebijakan Universitas yang berkeinginan agar ketergantungan kepada PNS dikurangi, UI sebagai PT BHMN ingin mandiri dan tetap eksis dengan menggunakan pegawainya berasal dari non PNS.

Pada tahun 2006 komposisi terbesar pegawai non akademik PNS UI yang berpendidikan SMA sebesar 60%, diikuti dengan berpendidikan S1 sebesar 18%, hal yang harus mendapat perhatian UI adalah berpendidikan SD sebesar 10%, SLP sebesar 6%, sedangkan berpendidikan D3 dan S2 sebesar 3%. Kualitas SDM non akademik PNS yang cukup rendah tersebut diakibatkan sistem rekrutmen pada era sebelum UI menjadi BHMN tidak menggunakan sistem rekrutmen berdasarkan kompetensi.

Di sisi lain jumlah Dosen tetap UI dari tahun 2003 hingga 2008 jumlahnya semakin menurun, tetapi tahun 2009 mulai sedikit meningkat. Pada tahun 2003 Dosen tetap UI berjumlah 2139 Dosen, pada tahun 2006 turun menjadi 1826 dan tahun 2008 turun lagi menjadi 1616 namun pada tahun 2009 meningkat kembali menjadi 1865. Namun secara kualitas Dosen tetap UI semakin meningkat, karena jumlah Dosen berpendidikan S1 semakin berkurang sedangkan jumlah Dosen berpendidikan S2 dan

S3 semakin meningkat. Pada tahun 2006 jumlah Dosen S3 sebesar 29%, S2 sebesar 54%, Sp2 sebesar 1%, Sp1 sebesar 3% dan S1 sebesar 13%. Sedangkan pada tahun 2009, terjadi penurunan jumlah Dosen tetap yang berpendidikan S1 dari 128 Dosen menjadi 104 Dosen (18,8%) dibanding dengan tahun 2008. Sedangkan yang berlatar belakang S3 mengalami peningkatan dari 485 pada tahun 2008 menjadi 621 pada tahun 2009, terjadi kenaikan 28%.

Jumlah Dosen tetap UI pada tahun 2009 bergelar Doktor sebesar 621 orang dari jumlah 1865 dosen (33,30%), berpendidikan magister 1021 dosen (54,75%), yang berpendidikan sarjana 104 dosen (5,58%), sedangkan berpendidikan spesialis 1sebesar 61 orang (3,27%) dan berpendidikan Spesialis 2 sebesar 58 orang (3,11%). Apabila dilihat dari data di atas, maka Universitas Indonesia harus meningkatkan jumlah Dosen yang bergelar Doktor, karena hingga tahun 2009 jumlah Dosen bergelar Doktor baru mencapai 33,30%.

Jumlah guru besar tetap UI pada tahun 2005 hingga tahun 2009 cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2005 guru besar tetap berjumlah 168 orang, sedangkan tahun 2006 berjumlah 173 orang dan di tahun 2009 jumlah Guru besar meningkat menjadi 208 orang. Bagi Guru Besar yang memasuki purna bakti pihak Universitas memberikan penugasan kembali kepada para Guru Besar tersebut. Kebijakan yang dilakukan UI untuk mengantisipasi berkurangnya jumlah guru besar karena pensiun adalah percepatan proses pengusulan dan pengangkatan guru besar.

Rasio kecukupan Dosen tetap dengan jumlah mahasiswa sangat penting sekali untuk menjaga mutu perguruan tinggi. Mengacu kepada Keputusan Ditjen Dikti No 108 tahun 2001, disebutkan nisbah dosen tetap terhadap mahasiswa minimum 1:30 untuk bidang IPS, dan 1:20 untuk bidang IPA.

Pada tahun 2009 terlihat rasio terbesar dan bahkan melebihi standar terjadi pada Fakultas Ilmu Komputer dengan rasio 1:44, seharusnya standar rasionya 1:20, dan Fakultas Ilmu Keperawatan dengan rasio 1:39, seharusnya standar rasio adalah 1:20. Dari 12 fakultas di UI hanya 4 fakultas yang memiliki standar rasio dibawah standar yaitu : Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, dan Fakultas Psikologi. Sedangkan 6 fakultas lainnya masih memiliki rasio di atas standar walaupun tidak begitu besar, seperti : Fakultas MIPA, Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Untuk mengatasi permasalahan rasio jumlah Dosen tetap dengan jumlah mahasiswa, maka UI menggunakan Dosen tidak tetap dalam jumlah yang cukup besar. Pada tahun 2008 Dosen tidak tetap UI berjumlah 2.396 orang sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi

3772 orang. Dosen tidak tetap UI melibatkan dosen pensiun yang ditugaskan kembali, praktisi/professional dari luar UI yang membantu pengajaran, dan asisten dosen yang belum diangkat menjadi pegawai negeri sipil maupun pegawai UI.

Apabila ditinjau dari Peraturan Pemerintah (PP) No. 152 Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara Pasal 42 Ayat (4) berkaitan dengan pelaksanaan pengalihan status dari PNS menjadi Pegawai BHMN UI dengan waktu pelaksanaan selama-lamanya 10 tahun, seharusnya pada tahun 2009 jumlah PNS UI sudah tidak ada lagi atau tinggal sedikit, sedangkan jumlah Pegawai BHMN UI mendominasi. Namun kenyataannya hingga tahun 2009 jumlah Dosen tetap berstatus PNS sebesar 1562 orang, sedangkan yang berstatus Dosen Tetap BHMN sebesar 305 orang. Sedangkan jumlah SDM non akademik PNS hingga tahun 2009 masih berjumlah 944 orang sedangkan jumlah SDM berstatus pegawai BHMN hanya sebesar 30 orang.

Dari hasil pembahasan di atas dan berdasarkan pada PP Nomor 152 tahun 2000 pasal 42 ayat 1 s/d 7, perubahan pada aspek sumber daya manusia di Universitas Indonesia dinilai *belum efektif dan efisien*. Hal tersebut dapat dinilai dari beberapa kriteria yang belum dipenuhi yaitu : 1) Implementasi kebijakan belum sesuai dengan pasal 42 PP No 152 tahun 2000, 2) Sistem kepegawaian (rekrutmen, Pengembangan karir dan remunerasi) belum berjalan secara optimal, 3) Jumlah Dosen tetap yang memenuhi kualifikasi semakin besar, tetapi sebagian besar jumlah pegawai non akademik belum memenuhi kualifikasi, 4) Rasio jumlah Dosen dengan Mahasiswa semakin besar.

Penilaian yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap 9 orang informan menunjukkan bahwa perubahan pada aspek Sumber Daya Manusia di Universitas Indonesia setelah menjadi PT BHMN dinilai *kurang baik*.

4. Evaluasi Implementasi Perubahan Kebijakan Pada Aspek Akademik

Jumlah Program studi di universitas Indonesia dari tahun 2003 hingga tahun 2009 mengalami peningkatan, pada tahun 2003 jumlah program studi berjumlah 204, sedangkan pada tahun 2009 meningkat menjadi 217 program studi.

Peningkatan program studi tersebut diiringi dengan peningkatan jumlah mahasiswa Universitas Indonesia. Jumlah mahasiswa UI tahun 2003 berjumlah 37.713 dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 47.519 mahasiswa.

Rata-rata IPK lulusan jenjang Sarjana (reguler) UI, mengalami peningkatan dari tahun 2003 hingga 2009, IPK rata-rata pada tahun 2009

sebesar 3,20. Rata-rata IPK minimum dalam 3 tahun terakhir sebesar 2,23 sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,95. Pada tahun 2009 terjadi kenaikan lulusan dengan IPK > 3,50 dengan kenaikan yang sangat signifikan sebesar 26,99 % sedangkan rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 pada 2 tahun sebelumnya hanya sebesar 8,20%. Lama penyelesaian studi untuk lulusan jenjang sarjana (regular) dalam 3 tahun terakhir terus mengalami percepatan, tahun 2009 penyelesaian studi dalam waktu 8,97 semester.

Rata-rata IPK jenjang Diploma dalam 3 tahun terakhir (2007 - 2009) berfluktuasi namun cenderung meningkat, apada tahun 2009 rata-rata IPK 3,04. Rata-rata IPK minimum tahun 2009 sebesar 2,21, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 3,82. Pada tahun 2009 terjadi kenaikan lulusan dengan IPK > 3,5 sebesar 14,07%, sedangkan rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 pada tahun sebelumnya sebesar 3,2%. Lama penyelesaian studi untuk lulusan jenjang Diploma dalam 3 tahun terakhir mengalami percepatan dengan waktu 6,58 semester.

Rata-rata IPK jenjang Magister dalam 3 tahun terakhir (2007 – 2009) berfluktuasi cenderung menurun, tahun 2009 sebesar 3,32. IPK minimum pada tahun 2009 sebesar 2,02, sedangkan IPK maksimum sebesar 3,97. Pada tahun 2009 lulusan dengan IPK > 3,5 sebesar 27,01% tetapi untuk 3 tahun terakhir (2007 – 2009) rata-rata lulusan dengan IPK > 3,5 meningkat secara signifikan menjadi 28,99%. Hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan mutu lulusan adalah besarnya rata-rata IPK < 2,75 untuk tahun 2009 menjadi 29,89% padahal setahun sebelumnya rata-rata IPK < 2,75 hanya sebesar 0,17 %. Lama penyelesaian studi untuk program magister dalam 3 tahun terakhir cenderung lebih cepat, tahun 2009 lulusan rata-rata 4,96 semester

Rata-rata IPK jenjang Doktor dalam 3 tahun terakhir (2007 – 2009) sebesar 3,35. Rata-rata IPK minimum dalam 3 tahun terakhir sebesar 2,90, sedangkan rata-rata IPK maksimum sebesar 4,0 . Lulusan jenjang doctor dengan IPK > 3,5 dalam 3 tahun terakhir mengalami peningkatan yang berfluktuasi 2007, 2008 dan 2009 sebesar 41,96%, 62,20% dan 62,12%. Lama penyelesaian studi untuk program Doktor dalam 3 tahun terakhir mengalami percepatan, tahun 2009 lulusa rata-rata 9,71 semester .

Dari pembahasan di atas lulusan UI dari jenjang Diploma maupun jenjang Sarjana (regular) diindikasikan memiliki daya saing untuk memasuki dunia kerja karena memiliki IPK lulusan yang baik, walaupun lama penyelesaian studi 6,45 semester untuk jenjang diploma dan 9,12 semester untuk jenjang sarjana.

Dilihat dari sisi produktivitas dalam kurun waktu 2005- 2009, produktivitas UI berfluktuasi namun cenderung meningkat.. Pada tahun 2005 sebesar 87,60% sedangkan tahun 2006 turun menjadi 75,85%, pada

tahun 2007 meningkat lagi sebesar 83,64%, pada tahun 2008 turun kembali menjadi 80,06%, tetapi pada tahun 2009 meningkat kembali sebesar 98,97%.

Sedangkan efisiensi internal Universitas Indonesia pada tahun 2005 hingga 2009 berfluktuasi namun cenderung semakin menurun. Pada tahun 2005 efisiensi internal sebesar 29,77%, sedangkan tahun 2006 turun menjadi 26,52%. Pada tahun 2007 efisiensi internal meningkat lagi menjadi 28,03%, namun pada tahun 2008 turun menjadi 27,40% dan pada tahun 2009 turun lagi menjadi 23,92%. Hal tersebut disebabkan karena kenaikan jumlah mahasiswa UI secara keseluruhan yang tidak diimbangi dengan jumlah lulusan secara keseluruhan.

Pada tahun 2007 – 2008 Career Development Center UI telah melakukan *tracer study* terhadap sampel sebanyak 936 lulusan tahun 2000 – 2006 melalui survey alumni dan survey (*focus group discussion*) dari user alumni di masyarakat dalam hal ini perusahaan-perusahaan. Penggunaan sampel lulusan dilakukan karena jumlah lulusan tahun 2000-2006 cukup besar yaitu sebesar 17.688 orang dan ukuran sampel yang digunakan adalah ukuran sampel minimum.

Hasil *Tracer Study* menunjukkan bahwa lulusan Universitas Indonesia banyak bekerja di sector swasta (50%) dengan median masa tunggu 5 bulan. Gaji pertama yang diterima, 65% responden menyatakan berkisar 1 hingga 3 juta rupiah. Sedangkan 15% responden lainnya menyatakan lulusan UI mendapatkan gaji pertamanya di atas 3 juta rupiah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa lulusan UI memiliki daya saing. Hal penting lainnya yang terungkap dalam survey alumni adalah sekitar 76% responden bekerja di bidang yang relevan dengan bidang studi yang dipelajari saat kuliah di Universitas.

Dalam bidang penelitian pada tahun 2006, tercatat hampir Rp 1,4 milyar dana penelitian yang diperoleh oleh para peneliti di lingkungan Universitas Indonesia melalui skema hibah kompetisi baik yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi maupun oleh Kementerian Riset dan teknologi. Di samping itu, program Riset Unggulan sebagai upaya menunjang mutu penelitian di lingkungan Universitas, Universitas Indonesia mengalokasikan dana lebih dari Rp 1,6 milyar untuk mendanai usulan-usulan penelitian yang bermutu. Pada tahun 2006 misalnya, tercatat 47 publikasi internasional yang dihasilkan oleh para peneliti di lingkungan Universitas Indonesia.

Sedangkan pada periode tahun 2007 – 2009 , jumlah hasil penelitian dari berbagai sumber berjumlah 510 penelitian dengan total dana Rp. 32.127.634.600,- dan rincian sebagai berikut: 1) Penelitian yang dibiayai oleh para dosen itu sendiri berjumlah 167 penelitian, dengan dana

Rp. 7.515.000.000,- 2) Penelitian yang dibiayai oleh UI berjumlah 154 penelitian dengan dana Rp.11.567.242.850,- 3) Penelitian yang dibiayai pihak luar di dalam negeri berjumlah 182 penelitian dengan dana Rp. 13.225.391.750,- 4) Penelitian yang dibiayai pihak luar negeri sebanyak 7 penelitian dengan dana Rp 760.000.000,-

Data tersebut menunjukkan bahwa porsi penelitian yang terbanyak justru datang dari pihak luar di dalam negeri dan yang dibiayai oleh para dosen sendiri. Jumlah dosen yang aktif melakukan riset di UI berjumlah 714 orang (35,22%).

Dari jumlah penelitian yang dihasilkan oleh UI selama tiga tahun terakhir sebesar 510 penelitian, rata-rata dalam tiap tahunnya dihasilkan 170 penelitian, merupakan jumlah yang belum begitu besar. Demikian juga dengan dana penelitian rata-rata sebesar Rp 10.709.211.533,33 setiap tahunnya merupakan jumlah dana yang kecil jika dibandingkan dengan pengeluaran secara keseluruhan dari UI tiap tahunnya. Hal ini harus menjadi perhatian dari Universitas Indonesia untuk meningkatkan jumlah dana penelitian tiap tahunnya dan harus terus meningkatkan jumlah dan kualitas penelitian agar visi untuk menjadi universitas riset kelas dunia dapat tercapai.

Tantangan terberat UI adalah dengan meningkatnya jumlah mahasiswa tidak sebanding dengan meningkatnya jumlah dosen tetap, sehingga memaksa dosen untuk tetap banyak mengajar dan berakibat hanya 35 % dosen yang melakukan penelitian. Hal ini akan menjadi kendala yang serius untuk mencapai Visi UI menjadi Universitas riset kelas dunia.

Pada tahun 2008, Universitas Indonesia sebagai institusi telah mendapatkan peringkat akreditasi "A" yang tertuang dalam SK BAN PT 132/BAN-PT/SK/AIPT/III/2008. Secara institusi dari penilaian BAN PT Universitas Indonesia telah memiliki mutu yang sangat baik. Tetapi jika dilihat dari program studi yang memiliki akreditasi hingga tahun 2009, dari 217 program studi di UI, baru 136 program studi (62,67% %) yang memiliki akreditasi BAN PT, sedangkan program studi yang lain masih ada yang belum terakreditasi dan ada yang sedang dalam proses akreditasi. Sedangkan program studi yang memiliki akreditasi "A" baru 83 program studi (38,25%).

Namun demikian di tingkat regional, dua program studi di fakultas teknik yaitu Teknik Sipil dan teknik mesin telah menjalani assesmen eksternal ASEAN UNIVERSITY NETWORK (AUN).

Dari hasil pembahasan di atas dan berdasarkan pada PP Nomor 152 tahun 2000 perubahan pada aspek akademik di Universitas Indonesia secara keseluruhan dinilai *efektif dan efisien*. Hal tersebut dapat dinilai dari beberapa kriteria yang telah dipenuhi yaitu 1) mutu lulusan telah

memiliki daya saing, 2) waktu tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan telah memenuhi kriteria, 3) Produktivitas universitas semakin meningkat walaupun efisiensi internal menurun, 4) sarana dan prasarana sangat memadai 5) Jumlah penelitian belum optimal, karena baru 35% Dosen yang melakukan penelitian.

Penilaian yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap 9 orang informan menunjukkan bahwa perubahan pada aspek akademik di Universitas Indonesia setelah menjadi PT BHMN dinilai *baik*.

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara pada aspek organisasi *sudah efektif dan efisien*, karena telah memenuhi kriteria sebagai berikut : a) Implementasi telah sesuai dengan pasal 13 PP No 152 tahun 2000, b) Perubahan Struktur organisasi sesuai dengan bentuk yang disyaratkan dan dapat digunakan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan, c) Adanya kejelasan Tupoksi untuk mendukung pelaksanaan kebijakan, dan d) Kegiatan antar unit organisasi dapat dikoordinasikan secara efektif untuk mendukung pelaksanaan kebijakan.
2. Implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara pada aspek pembiayaan *belum efektif dan efisien*, karena sebagian besar kriteria belum dipenuhi, yaitu: a) Implementasi belum sesuai dengan pasal 12 PP 152 tahun 2000, b) Potensi sumber keuangan belum dikelola secara tepat untuk meningkatkan jumlah penerimaan, c) Belum dilakukan upaya optimal mencari sumber keuangan selain dana pendidikan mahasiswa, sedangkan kriteria d) Penerimaan sudah dikelola dengan prinsip berkelanjutan.
3. Implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara pada aspek Sumber Daya Manusia *belum efektif dan efisien*, karena sebagian besar kriteria belum dipenuhi, yaitu: a) Implementasi belum sesuai dengan pasal 42 PP No 152 tahun 2000, a) Sistem kepegawaian (rekrutmen, Pengembangan karir dan remunerasi) belum berjalan secara optimal, c) Jumlah Dosen tetap yang memenuhi kualifikasi semakin besar, tetapi sebagian besar jumlah pengawai non akademik belum memenuhi kualifikasi , d) Rasio jumlah Dosen dengan Mahasiswa semakin besar.

4. Implementasi kebijakan perubahan Universitas Indonesia menjadi Badan Hukum Milik Negara pada aspek Akademik *sudah efektif dan efisien*, karena sebagian besar kriteria sudah dipenuhi, yaitu: a) mutu lulusan telah memiliki daya saing, b) waktu tunggu lulusan mendapatkan pekerjaan telah memenuhi kriteria, c) Produktivitas universitas semakin meningkat walaupun efisiensi internal cenderung menurun, d) sarana dan prasarana sangat memadai, e) Jumlah penelitian belum optimal, karena baru 35% Dosen yang melakukan penelitian, f) Secara Institusi Universitas Indonesia telah mendapatkan akreditasi “A” dari BAN PT, walaupun masih terdapat program studi yang belum terakreditasi oleh BAN PT.

B. Rekomendasi

1. Perlu segera dikeluarkan Undang-Undang yang dapat dijadikan sebagai payung hukum untuk menyelesaikan berbagai issue berkaitan dengan sumber pendanaan , tanggung jawab kelembagaan di bidang keuangan, pengelolaan asset dan kewenangan lain berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan bagi PT BHMN.
2. Meningkatkan dan mengembangkan model Pengelolaan Universitas Indonesia yang telah dibangun dalam periode 2001 - 2009 sebagai PT BHMN, dari model pengelolaan hirarki (birokrat pemerintahan) kepada model pengelolaan “*entrepreneurial*” atau *inkorporasi* .
3. Meningkatkan sumber pendanaan baik dari pemerintah maupun dari sumber kerjasama pihak ketiga untuk memenuhi kebutuhan dana bagi pembiayaan UI. Sehingga Biaya Operasional Pendidikan (BOP) yang dibebankan kepada mahasiswa akan semakin bertambah menurun.
4. Memperbesar kuota calon mahasiswa masuk ke UI melalui SNMPTN dibandingkan dengan masuk melalui program SIMAK UI, sehingga dapat memperluas dan memperbesar peluang bagi seluruh lapisan masyarakat untuk mengakses pendidikan di UI.
5. Membuat strategi marketing untuk penerimaan mahasiswa baru yang dapat menjangkau seluruh pelosok tanah air, dan mampu menyerap mahasiswa-mahasiswa dari Negara lain.
6. Mendorong kepada Dosen dan melibatkan para mahasiswa untuk meningkatkan dan mengembangkan riset interdisiplin, riset terapan, riset unggulan dan publikasi internasional agar UI diperhitungkan dalam komunitas ilmiah internasional serta dapat mengangkat peringkat internasional UI menjadi Universitas Riset kelas dunia.
7. Meningkatkan jumlah Dosen yang berkualitas dan memiliki reputasi internasional serta meningkatkan kerjasama internasional.
8. Mendapatkan akreditasi A untuk semua program studi dari BAN PT maupun dari lembaga akreditasi internasional lainnya.
9. Memperbaiki peringkat internasional secara bertahap dalam jajaran Perguruan Tinggi dunia, sehingga UI menjadi salah satu tujuan untuk memperoleh pendidikan bermutu bagi masyarakat di dalam maupun luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson James E , *Public Policy Making*. London : Thomas Nelson and Son Ltd, 1975
- Chourmain Imam, *Acuan Normatif Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Jakarta : Al-Haramain Publishing House, 2008
- Clark Button. R, *Creating Entrepreneurial Universities : Organizational Pathways of Transformation*, The Boulevard, Langford lane, Kidlington, Oxford : Elsevier Science, 1998.
- Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005
- Dunn William , *Public policy Analysis*. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994
- Dunn William, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta, Ed. 2 Cet 5, Gajah mada University Press, 2003
- Dye R Thomas , *Understanding Public Policy*. Singapore : Prentice Hall of Southeast Asia, Pte, 1981
- Edwards George C. III, *Implementing Public Policy*. Washington, D. C : Congressional Quarterly Inc, 1980

- Frederick, William C. Keith David and James E Post, *Business and Society Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York : Mc Graw-Hill Publishing Company, 1988
- Gamage, David Thenuwara, and Nicholas Sun Keuang Pang. *Leadership and Management in Education*. Hongkong: The Chinese University Press, 2003
- Gaspersz Vincent, *Total Quality Management*, Jakarta : PT Gramedia Puataka utama, 2008
- Goggin, Malcom L, et all, *Implementation, Theory and Practice*. USA : Toward a Third Generation, Scott, Foresmann Company; 1990
- Grindle, Merilee S, *Politic and Policy Implementation in The Third World*. Princeton University Press, New Jersey , 1980
- Hogwood Brian W and Lewis A Gunn, *Policy Analysis For The Real Work*. London : Oxford University Press, 1985
- Irone Majayus. *Indonesia Menuju Perguruan Tinggi Modern*. 2009 (<http://bloggerbekasi.com/2009/10/15/indonesia-menuju-perguruan-tinggi-modern.html>)
- Jacques Delors, et. al, *Learning : The Treasure Within*, Paris, UNESCO Publishing, 1998
- Jenkins, W. I , *Policy Analysis*. New York : Holt, renehart ar Winston, Inc, 1978
- Keith Davies (Country Director British Council Indonesia), 2009., Seminar Membahas Peluang dan Tantangan Kerjasama Internasional di Jakarta, 14 November 2009
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung : Penerbit: Remaja Rosdakarya , 2006
- L.N McDonald and Lawton P.J, *Improving Management Performance, The Constribution of Productivity and Performance Measurement*, Local Government Management Project serie B, Publication Thecnical papers, 1997
- Matthew Miles B & Michel A. Huberman, diterjemahkan Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta, Universitas Indonesia Press, 1992

Nugroho Riant , *Public policy* . Jakarta : PT Elex Media Komputindo
Kelompok gramedia, 2009

Parsons Wayne , *Public Policy : An Introduction to the Theory and practice
of Policy Anaysis*. terjemahan, Jakarta, Prenada Media , 2005

Quade. E. S, *Analysis for Public decisions*. New York : Elsevier North
Hollands Inc; 1979

R.T Nakamura and F. Smallwood, *The Politic of Policy Implementation*.
New York : St. Martin Press, 1980

Ripley and Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, Chicago-
Illionis, the Dorsey Press, 1986

Rist Ray C. , *policy Evaluation : Linking Theory to The practice*. USA :
Edward Elgar Publishing Company, 1995

Rondinelli Dennis , Cheema, and G. Shabbir (ed). *Decentralization And
Development: Policy Implementation In Developing Countries*.
Beverly Hills: Sage Publication, 1993

Scott Peter, *Higher Education Re-formed*, London and New York : Falmer
Press, 2000

Shattock Michaer, *Managing Succesful Universities*, New York : The
Society for research Into Higher Education and Open University
Press, 2003

Simorangkir Setianna, *Membangun Perguruan Tinggi Sebagai Badan
Usaha : Merekayasa Jalan Menuju Transfoemasi Perguruan
Tinggi*, (Bekerjasama PTN Wilayah barat, 2004

Singarimbun Masri & Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei*. Jakarta,
LP3ES, 1989

Soedijarto, Pendidikan *Nasional sebagai Proses Transformasi Budaya*,
Jakarta, Balai Pustaka, 2003

Subarsono. A. G, *Analisis Kebijakan Publik ; Konsep Teori dan Aplikasi*,
Yogyakarta, Pustaka Pelajar,

Surachmad Suwinarno, *Pendidikan Nasional Strategi dan Tragedi*, Jakarta
: Penerbit Buku kompas, 2009

Suradika Agus, *"Pertimbangan Etika Dalam Penelitian Kualitatif: Telaah
tentang Pengaruh Pandangan Etik dan Emik terhadap Perilaku*

Peneliti di Lokasi Penelitian,” Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap UMJ, 28 Mei 2007.

Syafarudin., *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta. 2008

Tampubolon Daulat P, *Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama, 2001

Tilaar H.A.R & Riant Nugroho , *Kebijakan Pendidikan: Pengantar untuk Memahami Kebijakan Pendidikan dan Kebijakan Pendidikan sebagai Kebijakan Publik*. Jakarta : Pustaka Pelajar, 2008

Tilaar, H.A.R., *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Rosdakarya, 1999

Tjiptono Fandi dan Anastasia Diana, *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi, 2003

Wahab Abdi. A, *Membangun Perguruan Tinggi Sebagai Badan Usaha : Merekayasa Jalan Menuju Transformasi Perguruan Tinggi*, Bekerjasama PTN Wilayah Barat, 2004

Weimer David L and Aiden R. Vining, *Policy Analysis : Concepts and Practice* . Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall, Inc,1992

Willcocks L and Harrow J, *Rediscovering Public Service Management*, London, Mc Graw- Hill, 1994

Winarno Budi, *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*, Yogyakarta, Media Pressindo, 2007

Himpunan Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 1999 Tentang Penetapan Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 152 Tahun 2000 Tentang Penetapan Universitas Indonesia Sebagai Badan Hukum Milik Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan

RIWAYAT HIDUP

Yulianto, lahir di Indragiri Hulu pada tanggal 23 Desember 1967 adalah anak keempat dari delapan putera-puteri Bapak H. Amat Ngali dan Ibu Saniah. Menyelesaikan pendidikan SD (1980), SLTP (1983) di Lirik - Indragiri Hulu, dan SMA Muhammadiyah I (1986) di Yogyakarta. Melalui jalur PMDK masuk S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) lulus tahun 1991. Tahun 2000 – 2002 melanjutkan studi S2 Program Magister Manajemen di STIM LPMI Jakarta. Pada tahun 2006 melanjutkan studi S3 program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Menjadi Dosen di STIE Perbanas Jakarta tahun 1993 – 2000, Pernah menjadi Ketua Jurusan Manajemen FE Unisma Bekasi tahun 1996 – 1998. Pada tahun 1998 hingga sekarang sebagai Dosen tetap di STIA Mandala Indonesia (STIAM I) Jakarta dengan jabatan akademik Lektor Kepala dan tahun 2010 mendapatkan Sertifikasi Dosen dari Dikti. Jabatan struktural yang pernah diemban di STIAM I : Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fiskal (1998-1999), Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis (1999-2005) , Wakil Ketua I (2005-2010) dan Wakil ketua IV (2010 hingga sekarang).

Pernah menjadi Ketua Team Penyusunan Borang Akreditasi Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis dan Program studi Ilmu Administrasi di STIAM I tahun 2007 dan 2008. Ketua Team penyusunan Kurikulum

Revolusioner Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Administrasi Fiskal di STIAMl tahun 2008. Ketua Team ISO 9001-2008 di STIAMl tahun 2010.

Menikah dengan Leny Maryam binti H. Rahmat Ibrahim (1995), telah dikaruniai 4 orang anak, yaitu Shofura Afifah Sibghotullah (15,5 th), Balqis Aulia Akmala (12 th), Muhammad Faqih Alkahfi (alm), dan Humaira Aulia Rafifah (3 th).