



**PIDATO REKTOR  
PADA UPACARA  
PERINGATAN DIES NATALIS KE-52  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA**

**Auditorium USU, 20 Agustus 2004**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2004**

PIDATO REKTOR  
PADA SIDANG TERBUKA SENAT USU  
DALAM RANGKA  
DIES NATALIS KE-52 UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
DI AUDITORIUM USU  
Medan, Jum'at, 20 November 2004

Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Yang terhormat:

- Bapak Gubernur Provinsi Sumatera Utara selaku Ketua Dewan Penyantun Universitas Sumatera Utara;
- Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Anggota Dewan Penyantun USU;
- Para Konsul Negara Sahabat;
- Para Rektor/Pimpinan Perguruan Tinggi;
- Kopertis Wilayah I;
- Direktur Politeknik Negeri Medan;
- Para Guru Besar dan Anggota Senat USU;
- Para Pejabat Sipil, TNI dan POLRI;
- Pimpinan Teras di lingkungan USU dan seluruh Staf Pengajar
- Ketua Ikatan Alumni Universitas Sumatera Utara Wilayah Jakarta Wilayah Sumatera Utara dan sekitarnya beserta seluruh alumni USU
- Pimpinan Pemerintahan Mahasiswa USU beserta para mahasiswa yang kami sayangi
- Tenaga Non Akademik, baik tenaga tetap maupun honorer yang merupakan mitra kerja kami.
- Hadirin-Hadirat undangan yang berbahagia,

Puji syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, yang atas rahmat, karunia dan izinNya jualah kita dapat menghadiri **Sidang Terbuka Senat Universitas Sumatera Utara Dalam Rangka Dies Natalis Ke-52 Universitas Sumatera Utara.**

Atas nama pimpinan dan keluarga besar USU saya mengucapkan selamat datang di Kampus USU, dan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara/Saudari untuk memenuhi undangan kami ini.

**Hadirin yang saya hormati,**

Pada tahun ini, tepatnya pada tanggal 20 Agustus 2004 Universitas Sumatera Utara genap sudah berusia lima puluh dua tahun. Dalam memperingati hari jadi yang ke-52 ini, marilah kita sejenak melihat apa yang telah dicapai USU dalam

kurun waktu 10 tahun terakhir ini, dan apa rencana yang telah dan akan disusun oleh USU ke depan.

## Lahan Universitas Sumatera Utara

Universitas Sumatera Utara mempunyai beberapa areal lahan, yang tujuan kesemuanya ini untuk mendukung proses belajar-mengajar di lingkungan USU, yaitu:

1. Lahan Kampus USU Padang Bulan
2. Lahan Kebun Percobaan
3. Lahan Perluasan Kampus dan
4. Lahan-Lahan lainnya

Tabel 1: Lahan Universitas Sumatera Utara

<i>No.</i>	<i>Lokasi</i>	<i>Luas (Ha)</i>	<i>No. Sertifikat/Keterangan</i>
1.	Kotamadya Medan	1,236	02.01.13.02.4.00010 (8 Juni 1998)/Perumahan Dosen
2.	Kotamadya Medan	2,8301	02.01.09.04.4.00041 (3 Mei 2000)/Kampus USU
3.	Kotamadya Medan	116,003	02.01.09.05.4.00026 (4 Agustus 2000)/Kampus USU
4*	Kotamadya Medan	3,8242	02.01.09.04.4.00042 (16- April 2001) /Kampus USU
5.	Kabupaten Karo	0,2855	HGB No.22 (7 Januari 1982)/Mess USU
6**	Kabupaten Langkat	± 604	SK Ka.BPN No.27/HP/BPN/2003 tanggal 31 Juli 2003/Kebun Percobaan USU
7.	Kabupaten Deli Serdang	± 300	02.04.05.14.4.00003 (26 Agustus 2003)/Perluasan Kampus USU
8.	Kabupaten Mandailing Natal	± 10.000	Sesuai dengan Perda Prop.Sumut No.7 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Propinsi Sumatera Utara

Dari lahan Universitas Sumatera Utara seperti terlihat pada Tabel 1 di atas, pada lahan USU No.4\*, dengan luas 3,8242 Ha, dengan sertifikat hak pakai atas nama Universitas Sumatera Utara No. 02.01.09.05.00026 tertanggal 4 Agustus 2000, di atas lahan tersebut telah berdiri bangunan Departemen Kesehatan yang dimanfaatkan untuk pendidikan Akademi Perawat, dan belakangan ini

dikembangkan menjadi Politeknik Kesehatan.

Bila dilihat dari sejarah berdirinya USU, salah satu gedung tertua yang berada di kompleks tersebut, adalah bangunan bersejarah yang didirikan oleh para pendiri USU pada tahun sembilan belas lima puluhan. Pihak USU telah mengadakan pendekatan dengan pihak Departemen Kesehatan R.I. dan Bapak Gubernur Sumatera Utara, agar lahan tersebut dikembalikan ke USU. Hal ini diperlukan oleh USU dalam mewujudkan pendirian Rumah Sakit Universitas Sumatera Utara.

Disamping lahan tersebut, USU juga mengalami kendala untuk mengurus Hak Pakai atas lahan di Kebun Percobaan Tambunan A di Kabupaten Langkat (Tabel 1, butir 6\*\*). Pada tahun terakhir ini penggarapan oleh pihak luar ke lahan USU tersebut masih terus berlangsung.

Sejak diserahkan oleh Mendagri kepada USU pada tahun 1981 sampai pada tahun 1997 telah dilakukan ganti rugi pada para penggarap, malah sudah tiga kali, dan ada dari mereka yang telah memperoleh ganti rugi lebih dari satu kali. Pada tahun-tahun belakangan ini sampai dengan tahun 2004, bantuan dan dukungan dari DPRD Sumatera Utara, Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara dan Polisi Daerah Sumatera Utara telah dilakukan. Bahkan Bapak Gubernur Sumatera Utara telah membuat surat resmi kepada Bupati Langkat. Sayangnya semua ini belum berhasil menyelesaikan masalah yang ada. Dengan tetap mengharapkan bantuan dan dukungan bapak Gubernur Sumatera Utara, DPRD Sumatera Utara, Bapak Kepala Polisi Daerah Sumatera Utara, Bapak Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara, Insya Allah masalah ini akan dapat diselesaikan.

Dengan mengingat sejarah berdirinya USU dan cita-cita serta pengorbanan para pendiri USU, saya mengajak kita semua agar bersedia sedikit berkorban untuk kepentingan dunia pendidikan, khususnya untuk USU tercinta ini.

## **Pendidikan**

### ***Program Studi***

Bila dibandingkan dengan jumlah program studi yang dikelola per 31 Januari 1995 dengan jumlah program studi per 31 Juli 2004, terlihat adanya penambahan sejumlah program studi, seperti terlihat pada tabel 2 di bawah ini:

**JUMLAH PROGRAM STUDI USU  
TAHUN 1995 DAN 2004**

PROGRAM STUDI	JUMLAH	
	TAHUN 1995	TAHUN 2004
D3	12	15
D4	0	6
S1	39	48
S2	5	29
S3	0	5
PPDS*	13	15
TOTAL	69	108

\* PPDS (Program Pendidikan Dokter Spesialis)

***Akreditasi***

Oleh Badan Akreditasi Nasional telah dilakukan akreditasi dari program studi Strata 1 (S1), dan Strata 2 (S2) di lingkungan USU.

Akreditasi dilakukan pada tahun 1998, 2000 dan tahun 2003. Semua Program Studi Strata I yang telah dilakukan penilaian pada tahun 1998 telah dilakukan akreditasi ulang pada tahun 2003.

Dari 39 program studi S1 yang dilakukan akreditasi pada tahun 1998 dan 2003 berjumlah 24 program studi dan pada tahun 2000 berjumlah 15 program studi. Dari 24 program studi S1 yang dilakukan evaluasi ulang pada tahun 2003. Hasil evaluasi yang baru keluar adalah untuk 9 program studi, sedang 16 program studi lagi nilai akreditasinya belum dikeluarkan.

Hal ini terlihat pada Tabel 3 dibawah ini :

**Tabel 3  
AKREDITASI PROGRAM S1 DI LINGKUNGAN USU MEDAN**

NO	PROGRAM STUDI	STRATA	NO. SK	PERINGKAT
1	Akuntansi	S1	2003-033	B
2	Antropologi Sosial	S1	1998-002	D
3	Arsitektur	S1	2000-017	A
4	Bahasa Arab	S1	1998-002	C
5	Bahasa dan Sastra Indonesia	S1	1998-002	C
6	Biologi	S1	1998-002	C
7	Budidaya Pertanian (Agronomi)	S1	2000-005	A
8	Etnomuskologi	S1	1998-002	D
9	Farmasi	S1	2000-014	B

<b>NO</b>	<b>PROGRAM STUDI</b>	<b>STRATA</b>	<b>NO. SK</b>	<b>PERINGKAT</b>
10	Fisika	S1	2000-015	B
11	Hukum	S1	1998-002	B
12	Ilmu Administrasi	S1	1998-002	C
13	Ilmu Ekonomi dan Studi Pemb.	S1	2003-033	A
14	Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan	S1	2000-005	B
15	Ilmu Kesehatan Masyarakat	S1	2003-027	B
16	Ilmu Kesejahteraan Sosial	S1	1998-002	B
17	Ilmu Komunikasi	S1	1998-002	B
18	Ilmu Tanah	S1	2000-005	A
19	Kedokteran	S1	2000-018	A
20	Kedokteran Gigi	S1	2000-020	A
21	Kimia	S1	2000-013	B
22	Manajemen	S1	2003-033	B
23	Matematika	S1	2000-013	B
24	Pemuliaan Tanaman	S1	2003-026	A
25	Penyuluhan dan Komunikasi Pert.	S1	2003-027	B
26	Produksi Ternak	S1	2003-035	B
27	Sastra Daerah Untuk Sastra Batak	S1	1998-002	C
28	Sastra Daerah Untuk Sastra Melayu	S1	1998-002	C
29	Sastra Inggris	S1	1998-002	C
30	Sejarah	S1	1998-002	C
31	Sosial Ekonomi Pertanian	S1	2003-027	B
32	Sosiologi	S1	1998-002	C
33	Teknik Elektro	S1	1998-001	B
34	Teknik Industri	S1	2000-015	B
35	Teknik Kimia	S1	2000-013	B
36	Teknik Mesin	S1	2000-013	B
37	Teknik Pertanian	S1	2003-035	B
38	Teknik Sipil	S1	2000-018	B
39	Teknologi Hasil Pertanian	S1	2000-004	C

Sedang untuk program studi Strata 2, dari 7 program studi yang telah dinilai, hasilnya cukup memuaskan. Hal ini terlihat pada Tabel 4:

**Tabel 4**  
**AKREDITASI PROGRAM S2 DI LINGKUNGAN USU MEDAN**

No.	PROGRAM STUDI	STRATA	NO. SK	PERINGKAT
1	Budidaya Pertanian (Agronomi)	S2	2000-025	B
2	Hukum	S2	2000-032	U
3	Ilmu Tanah	S2	2000-025	B
4	Kimia	S2	2000-025	B
5	Pengelolaan Sumberdaya Lingkungan	S2	2000-025	B
6	Perencanaan Wilayah dan Desa	S2	2000-025	B
7	Linguistic	S2	2003-071	A

### 3. STRATA JENJANG PENDIDIKAN STAF PENGAJAR

Bila dilihat persentase staf pengajar USU yang berjenjang S1 dibandingkan dengan yang telah berjenjang S2 dan S3 pada tahun 1997, 2002 dan Januari 2004, terlihat kenaikan. Hal ini terlihat pada Tabel 5 :

**Tabel 5**  
**STRATA PENDIDIKAN STAF PENGAJAR USU**  
**TAHUN 1997, 2002 DAN JANUARI 2004**

STRATA PENDIDIKAN	TAHUN		
	1997	2002	2004
S1	53,7%	36%	33,9%
S2 + S3	46,3%	64%	66,1%

### 4. MASA STUDI

Bila dibandingkan lama masa studi, untuk seluruh program sarjana (S1) di lingkungan USU pada tahun ajaran 1994/1995 dengan tahun ajaran 2003/2004, terlihat secara umum terjadi penurunan. Artinya telah terjadi perbaikan dalam

masa studi. Hal ini mungkin disebabkan oleh diberlakukannya Sistem Kelas Simultan di USU, artinya tiap semester semua kelas terbuka baik untuk mata pelajaran pada semester ganjil maupun pada semester genap, dan diberlakukannya peraturan akademik di lingkungan USU untuk lama masa studi hanya diizinkan 1½ kali masa studi normal.

Begitupun masih ada beberapa program studi yang belum menunjukkan perbaikan sama sekali. Hal ini terlihat pada Tabel 6 dibawah ini :

**Tabel 6**  
**REKAPITULASI RATA-RATA LAMA STUDI MAHASISWA USU**  
**PER FAKULTAS/JURUSAN/P.STUDI**  
**TAHUN 1994 s/d 2004**

NO	FAKULTAS/P.STUDI JURUSAN	TAHUN AJARAN			
		1994/1995		2003/2004	
		TAHUN	BULAN	TAHUN	BULAN
1.	Kedokteran	4	1	4	0
2.	Hukum	6	1	4	10
3.	Pertanian				
	a. Agronomi	5	9	5	3
	b. HPT	5	9	5	5
	c. I. Tanah	6	0	5	9
	d. SEP	6	6	6	1
	e. Tek. Hasil Pertanian	5	6	4	8
	f. Produksi Ternak	5	9	5	5
4.	Teknik				
	a. Teknik Mesin	7	6	6	4
	b. Teknik Elektro	7	2	5	10
	c. Teknik Industri	7	6	5	10
	d. Teknik Sipil	7	5	6	5
	e. Teknik Kimia	5	5	5	9
	f. Teknik Arsitektur	4	11	4	10
5.	Ekonomi				
	Ekonomi Pembangunan	6	8	4	5
	Manajemen	6	2	4	8
	Akuntansi	6	2	4	10
6.	Sastra				
	Sastra Indonesia	5	2	4	7
	Sastra Melayu	5	0	4	2
	Sastra Batak	4	10	5	1
	Sastra Arab	6	1	5	4
	Sastra Inggris	5	0	4	7
	Ilmu Sejarah	5	0	6	5
	Etnomusikologi	4	11	6	11

NO	FAKULTAS/P.STUDI JURUSAN	TAHUN AJARAN			
		1994/1995		2003/2004	
		TAHUN	BULAN	TAHUN	BULAN
7.	MIPA				
	a. Fisika	6	4	5	9
	b. Kimia	5	1	5	1
	c. Matematika	5	5	6	1
	d. Farmasi	7	1	5	8
	e. Biologi	6	4	6	0
8.	ISIP				
	a. Sosiologi	5	11	6	3
	b. Ilmu Kesos	5	5	4	10
	c. Ilmu Adm Negara	5	5	4	6
	d. Ilmu Komunikasi	5	1	5	1
	e. Antropologi	6	3	8	0
9.	Ilmu Kesehatan Masy.	4	4	4	7
10.	Kedokteran Gigi	-	-	4	8

## 5. INDEKS PRESTASI KUMULATIF (IPK)

Secara rata-rata IPK mahasiswa pada tahun ajaran 2003/2004 meningkat dibandingkan dengan tahun ajaran 1994/1995. Hal ini terjadi oleh karena perubahan sistem penilaian yang berbeda, dimana pada tahun ajaran 1994/1995 gradasi penilaian hanya ada 5 kategori sedang sejak tahun ajaran 1997 gradasi penilaian dibagi atas 7 kategori :

**Tabel 7**  
**GRADASI PENILAIAN**  
**TAHUN AJARAN 1994/1995 DAN 2003/2004**

GRADASI	1993/1994	GRADASI	2003/2004
	NILAI		NILAI
A	4	A	4
B	3	B <sup>+</sup>	3,5
C	2	B	3
D	1	C <sup>+</sup>	2,5
E	0	C	2
		D	1
		E	0

Peningkatan nilai IPK mahasiswa S1 terlihat pada Tabel 8 :

**Tabel 8**

**REKAPITULASI RATA-RATA IPK MAHASISWA USU  
PER FAKULTAS/JURUSAN/P.STUDI  
T. A. 1994/1995 DAN T.A.2003/2004**

<b>NO</b>	<b>FAKULTAS/P.STUDI JURUSAN</b>	<b>1994/1995 IPK</b>	<b>2003/2004 IPK</b>
1.	Kedokteran	2,65	2,92
2.	Hukum	2,85	3,17
3.	Pertanian		
	a. Agronomi	2,85	3,09
	b. HPT	2,86	3,02
	c. I. Tanah	2,92	2,97
	d. SEP	2,78	3,08
	e. Tek. Hasil Pertanian	2,97	3,11
	f. Produksi Ternak	2,88	3,03
4.	Teknik		
	a. Teknik Mesin	2,55	3,09
	b. Teknik Elektro	2,56	3,21
	c. Teknik Industri	2,65	3,12
	d. Teknik Sipil	2,66	2,91
	e. Teknik Kimia	2,66	2,94
	f. Teknik Arsitektur	2,81	2,91
5.	Ekonomi		
	Ekonomi Pembangunan	2,70	3,22
	Manajemen	2,83	3,15
	Akuntansi	2,84	3,08
6.	Sastra		
	Sastra Indonesia	3,06	3,14
	Sastra Melayu	2,93	3,22
	Sastra Batak	2,68	2,99
	Sastra Arab	2,90	3,27
	Sastra Inggris	2,77	3,20
	Ilmu Sejarah	3,03	2,98
	Etnomusikologi	3,14	3,00
7.	MIPA		
	a. Fisika	2,29	2,97
	b. Kimia	2,15	3,10
	c. Matematika	2,35	3,07
	d. Farmasi	2,66	2,84
	e. Biologi	2,92	3,01

<b>NO</b>	<b>FAKULTAS/P.STUDI JURUSAN</b>	<b>1994/1995 IPK</b>	<b>2003/2004 IPK</b>
8.	ISIP		
	a. Sosiologi	2,82	3,16
	b. Ilmu Kesos	2,89	3,18
	c. Ilmu Adm Negara	2,86	3,23
	d. Ilmu Komunikasi	2,90	3,21
	e. Antropologi	2,84	2,98
9.	Ilmu Kesehatan Masy.	2,91	3,10
10.	Kedokteran Gigi	-	2,86

## UNIVERSITAS SUMATERA UTARA MENUJU PERGURUAN TINGGI SEBAGAI BADAN HUKUM MILIK NEGARA (PT BHMN)

Dalam dekade terakhir dunia pendidikan tinggi telah mengalami perubahan secara dramatis. Delapan perubahan yang terjadi adalah:

- 1) Masyarakat semakin kritis terhadap universitas;
- 2) Dukungan politik dan keuangan terhadap pendidikan tinggi semakin berkurang;
- 3) Biaya pendidikan tinggi semakin meningkat sedangkan proporsi jumlah keluarga yang mampu membayar penuh biaya kuliah di universitas semakin menurun;
- 4) Jumlah populasi Negara dan universitas telah meningkat secara substansial;
- 5) Karakteristik dosen juga telah berubah dalam berbagai hal;
- 6) Bangsa mengalami suatu revolusi besar di bidang teknologi, mungkin memiliki dampak revolusioner terhadap sistem pengajaran dan bagaimana mahasiswa belajar;
- 7) Sektor pencetak-laba telah memasuki pasar pendidikan tinggi;
- 8) Pengembangan kredibilitas institusional.

Dunia pendidikan di Indonesia telah diatur berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Tentang Pendidikan Tinggi pada mulanya diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.30 tahun 1990, yang kemudian diganti dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.60 tahun 1999, yang pada saat ini merupakan Peraturan pemerintah yang digunakan oleh sebagian besar Perguruan Tinggi di Indonesia, kecuali empat Perguruan Tinggi yang telah berubah status dari Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN) yaitu Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut

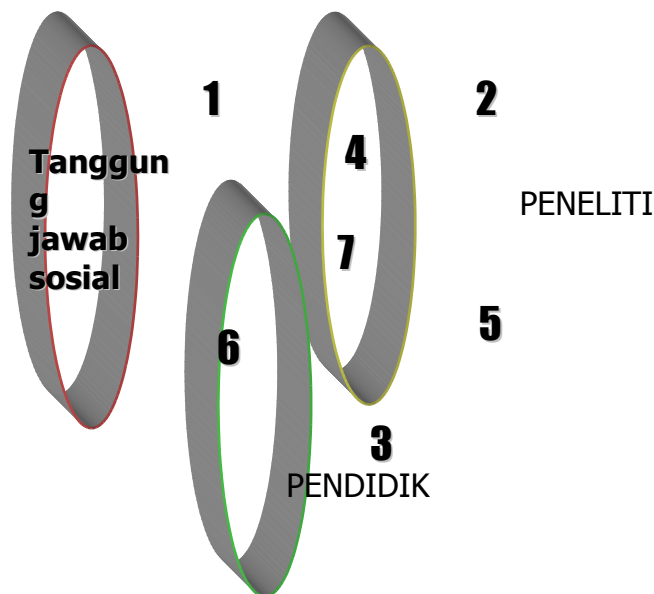
Teknologi Bandung, dan Institut Pertanian Bogor. Empat perguruan tinggi ini mengacu pada Peraturan pemerintah No.61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum.

Baik Peraturan Pemerintah No.30, Peraturan Pemerintah No.60 dan Peraturan Pemerintah No.61 di dalam hal tanggung jawab Perguruan Tinggi tetap sama yaitu melaksanakan Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat.

### **Tridharma Perguruan Tinggi**

Ketiga unsur ini tidak bisa dipisah-pisahkan secara sendiri-sendiri, tetapi harus berjalan bersama-sama dan terkait satu sama lain, hal tersebut terlihat pada gambar dibawah ini, yang menggambarkan peran Universitas Berjangkauan Luas.

### **Universitas Berjangkauan Luas**



**GAMBAR-1:  
AKTIVITAS UNIVERSITAS BERJANGKAUAN LUAS**

1. Perilaku pada saat mengelola (managing) operasi sehari-hari yang dilaksanakan oleh universitas sebagai sebuah (usaha) masyarakat yang bertanggung jawab khusus pada komunitas terdekatnya.
2. Riset berdasarkan disiplin tertentu dan multidisiplin, riset berdasar subjek (subject-matter).
3. Pendidikan sarjana (S1) atau *undergraduate*.
4. Riset berorientasi misi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Pembaruan kapasitas universitas dan masyarakat melalui input-input riset terhadap pengajaran (teaching) dan pendidikan peneliti generasi berikutnya.

6. Pelatihan sumber daya manusia serta pendidikan profesional tingkat master dan pascasarjana (graduate).
7. Komitmen korporasi universitas dalam hal perluasan (extention) atau jangkauan (outreach) yang meliputi pemecahan masalah, proses pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia dan alam, sistem penyampaian, dan pembangunan institusi.

### **Langkah Dan Upaya USU Menuju PT - BHMN**

Didalam upaya PTN untuk berubah menjadi PT BHMN, perguruan tinggi tersebut harus memajukan proposal yang mencakup:

1. Report on Self-Evaluation
2. Plan: A proposal for statutory change and its implementation

Report on self evaluation harus memuat:

- I. The University Existing Status, dan
- II. The University Management, sedang

Plan, A proposal for statutory change and its implementation harus memuat:

- I. Background
- II. Strategic Plan
- III. Plan For The Transition dan
- IV. Draft of The University Constitution.

Disamping hal tersebut, di dalam Plan, perguruan tinggi dapat meninjau ulang visi perguruan tinggi sebelumnya dan membuat visi baru. Universitas Sumatera Utara di dalam proposal yang diajukan untuk berubah dari PTN menjadi PT BHMN telah menetapkan visi Universitas Sumatera Utara yaitu :

***To become a University for Industry (UfI)***

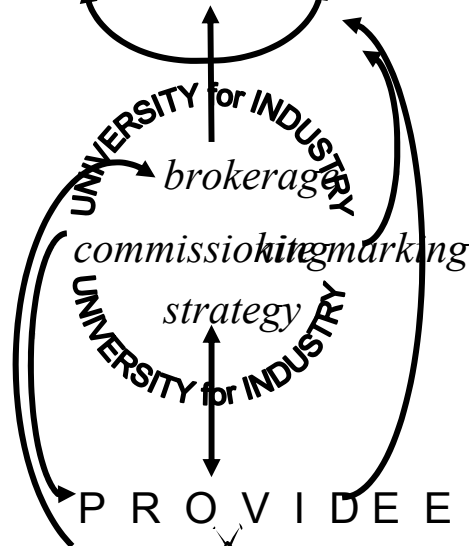
**UNIVERSITY FOR INDUSTRY industryiINDUSTRY**



L E A R N E R S



*homesworkplacel learning centers*



Berdasarkan usulan dari pihak USU dan penilaian yang dilakukan baik pada tingkat Departemen Pendidikan Nasional, maupun pada pertemuan antar departemen, akhirnya USU disetujui untuk berubah status dari PTN menjadi PT BHMN. Persetujuan ini dituangkan dalam PP 56 tanggal 11 November 2003. Dengan demikian USU merupakan PT BHMN ke-5 di Indonesia setelah UI, UGM, ITB dan IPB dan merupakan yang pertama di luar Pulau Jawa.

### **Perubahan Menjadi Badan Hukum Milik Negara: Prospek dan Masalah**

Perubahan sistem pendidikan tinggi terjadi di berbagai Negara dan perubahan tersebut umumnya meliputi kebutuhan untuk otonomi yang lebih luas. Perubahan tersebut tidak terjadi tanpa adanya ketegangan. Oleh karena itu seluruh pelaku perubahan harus yakin akan nilai/hakekat/norma perubahan tersebut, paling tidak ditinjau dari perspektif kepentingan nasional dan bukan dari perspektif kepentingan individu. Seperti halnya diberbagai Negara, pemahaman nilai/hakekat/norma perubahan tersebut ternyata masih rancu dan rentan terhadap penyalahgunaan.

Pemahaman akan perubahan tersebut masih rancu karena adanya benturan kepentingan sebagian personil perguruan tinggi. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu pemahaman publik tentang manfaat perubahan tersebut, tidak hanya pada tingkat perguruan tinggi akan tetapi juga pada tingkat pemerintah dan lembaga legislative. Dengan demikian diperlukan adanya pendefinisian terhadap tingkat otonomi yang diharapkan untuk setiap jenjang beserta argumentasi pendukungnya.

Dalam konsep Badan Hukum Milik Negara yang telah dicanangkan, ditetapkan bahwa otonomi diberikan kepada perguruan tinggi negeri agar dapat berperan sebagai kekuatan moral, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam reformasi pendidikan tinggi yang saat ini sedang dijalankan. Namun pengertian "**kekuatan moral**" tersebut masih abstrak dan perlu penterjemahan dalam bentuk rambu/panduan pelaksanaan untuk tiap perguruan tinggi. Tanpa adanya kejelasan tersebut, dikhawatirkan terjadinya penterjemahan otonomi secara bebas oleh setiap pihak yang berkepentingan yang disesuaikan dengan kepentingan pribadi masing-masing.

1. Otonomi pengelolaan keuangan mungkin diterjemahkan oleh para dosen sebagai kenaikan gaji, yang kemudian dapat berakibat kepada kenaikan SPP mahasiswa.
2. Otonomi bagi mahasiswa mungkin diterjemahkan sebagai kebebasan mahasiswa untuk bertindak bebas termasuk misalnya menolak kenaikan SPP. (Berapa kecilnya SPP yang ditetapkan, akan tetap ada sekelompok mahasiswa yang tidak akan mampu membayar, dan begitu juga berapa mahalnnya SPP yang ditetapkan tetap akan ada kelompok mahasiswa yang masih sanggup membayar).
3. Departemen Keuangan mungkin menterjemahkan otonomi sebagai lepasnya

tanggung jawab untuk pendanaan perguruan tinggi yang dapat berakibat kepada hilangnya fungsi pemerintah untuk menyelamatkan tugas mulia yang harus diembannya.

Tidak adanya konsensus ataupun kesamaan persepsi mengenai otonomi tersebut akan menyebabkan terjadinya kondisi yang tidak menentu. Oleh karena itu saat ini dibutuhkan suatu pemahaman secara nasional yang utuh mengenai otonomi yang dapat menggalang peran seluruh pihak yang berkepentingan (stakeholders), di mana setiap kelompok harus bersedia sedikit berkorban.

Untuk dapat menyamakan persepsi tentang otonomi tersebut, salah satu argumentasi yang harus digunakan adalah bahwa perguruan tinggi harus melakukan berbagai perubahan kearah otonomi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia abad 21. Jelas bahwa kecepatan perubahan global akan membutuhkan sumber daya manusia dengan kemampuan yang adaptif dan lentur/luwes, mempunyai kemampuan belajar sepanjang hayat, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama.

Untuk perguruan tinggi, hal ini berarti bahwa perguruan tinggi harus mampu lebih adaptif dan lentur/luwes, dengan kemampuan fasilitas untuk merespons setiap perubahan dengan cepat. Perguruan tinggi harus dapat mendeteksi secara dini perubahan yang akan terjadi dan mempunyai kapasitas untuk mengembangkan program baru ataupun menutup program yang sudah ada sesuai perkembangan yang ada di masyarakat.

Untuk dapat melakukan hal tersebut di atas maka perguruan tinggi harus mempunyai otonomi dalam kadar yang cukup signifikan. Dengan adanya otonomi tersebut maka perguruan tinggi dapat merancang kurikulumnya dan melakukan perubahan terhadap kurikulum tersebut, dapat melakukan pengelolaan staf/personil disesuaikan dengan beban kerja yang ada (termasuk relokasi/mutasi/penugasan lain), dapat mengalokasikan sumber daya yang ada disesuaikan dengan perubahan yang terjadi dan mampu mengubah struktur manajemen yang memungkinkan otonomi dilaksanakan dengan baik.

Ada 2 keuntungan dengan adanya otonomi yaitu:

- 1) tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dan
- 2) kemampuan Pemerintah untuk menerapkan kebijakannya kepada perguruan tinggi.

Ke dua keuntungan tersebut tampaknya kontradiksi dengan pemahaman otonomi selama ini yang seolah-olah memberikan kebebasan yang seluas-luasnya.

Pendekatan otonomi dalam pendanaan perguruan tinggi ditekankan kepada perhitungan **berbasis keluaran (output)** dan **bukan berbasis masukan (input)**. Untuk ini perlu pendefinisian keluaran secara cermat dan dapat

digunakan oleh masyarakat untuk mengukur keluaran yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dalam bentuk jumlah lulusan, mutu lulusan dan relevansinya menunjukkan akuntabilitas publik terhadap dana yang digunakan oleh perguruan tinggi. Pendanaan yang berbasis masukan (misalnya berdasarkan jumlah dosen) mempunyai risiko yang lebih besar kearah penyalahgunaan karena akan lebih banyak digunakan untuk kepentingan pribadi dosen dan tidak mengarah kepada produktivitas lembaga. Akibatnya efisiensi penggunaan dana tidak dapat tercapai.

Dengan adanya otonomi memungkinkan pemerintah untuk menetapkan kebijakannya secara lebih tegas kepada perguruan tinggi, hal ini tampaknya kontradiksi namun apabila dilihat dari mekanisme pendanaan pemerintah yang didasarkan kepada keluaran maka perguruan tinggi dapat diarahkan supaya memperhatikan kepentingan nasional.

Beberapa kepentingan nasional yang seyogyanya menjadi perhatian perguruan tinggi:

- a. kontribusi kepada pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan otonomi daerah
- b. responsif terhadap perkembangan/perubahan tuntutan dunia kerja
- c. perluasan wawasan peserta didik melalui program lintas disiplin
- d. promosi dan mengamankan bidang-bidang studi unggulan dan penting serta langka
- e. menuju peningkatan mutu dan keunggulan
- f. mengamankan pendidikan bagi mereka yang kurang mampu
- g. peningkatan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya

Mekanisme pendanaan pemerintah untuk perguruan tinggi akan diarahkan berbasis keluaran yang ditujukan agar kebijakan tersebut di atas dapat diemban oleh perguruan tinggi.

Untuk dapat mencapai sasaran kebijakan tersebut di atas, maka perguruan tinggi perlu mempunyai fasilitas/kemungkinan untuk beroperasi secara otonom (misalnya dalam hal kurikulum, ketenagaan dan keuangan) dan mempunyai kapasitas serta kemampuan untuk melaksanakannya (secara manajerial). Fasilitas dimaksud harus diberikan dalam suatu kerangka legislative yang menjamin konsistensi seluruh pihak yang terkait. Kapasitas managerial harus dibentuk di dalam perguruan tinggi itu sendiri.

Berbagai perubahan yang harus terjadi secara komprehensif untuk keberhasilan pelaksanaan otonomi adalah:

- a. perubahan kebijakan pemerintah terhadap pendidikan tinggi
- b. kerangka legislatif dan pengaturan tentang hakekat otonomi
- c. kebutuhan akan akuntabilitas
- d. mekanisme pendanaan
- e. kesiapan perguruan tinggi untuk mengemban otonomi

Hambatan pelaksanaan otonomi di beberapa negara terjadi karena fokus perhatiannya hanya pada satu atau dua aspek tersebut di atas tanpa memperhatikan aspek lainnya. Untuk keberhasilan otonomi diperlukan adanya pembenahan seluruh aspek tersebut di atas.

### **Kerangka Legislatif dan Peraturan**

Kerangka Legislatif dan peraturan untuk sistim pendidikan tinggi yang otonom haruslah konsisten secara internal. Perkembangan yang ada selama ini di Indonesia, tampaknya bahwa satu aspek lebih cepat berkembang dari yang lainnya sehingga dapat menyebabkan terjadinya kebuntuan proses. Paling tidak saat ini terasa bahwa pihak pemerintah belum sepenuhnya yakin akan validitas konsep otonomi pendidikan tinggi tersebut. Karena peraturan pemerintah tentang Badan Hukum Milik Negara sudah terbit maka perlu adanya konsensus dari seluruh pimpinan politik dan badan pemerintah untuk menyiapkan perangkat peraturan dan perundangan yang mendukung.

Di banyak negara terdapat 4 aspek otonomi utama yang memerlukan perubahan pengaturannya seperti: **masalah kurikulum, ketenagaan, keuangan dan akuntabilitas.**

Kondisi ketenagaan di Perguruan Tinggi Negeri pada saat ini terjadi mayoritas Pegawai Negeri Sipil yang tunduk kepada peraturan yang berlaku.

Perubahan yang diperlukan adalah ketentuan tentang pegawai perguruan tinggi yang akan diterapkan selama masa transisi dan setelah transisi. Termasuk dalam hal ini ketentuan mengenai pengangkatan dan pemberhentian serta mekanisme kontrak.

Dalam bidang keuangan diperlukan suatu ketentuan yang berlaku bagi Badan Hukum Milik Negara dalam hal penerimaan uang baik dari pemerintah maupun dari masyarakat.

Undang-undang yang ada pada saat ini menyatakan bahwa hanya instansi pemerintah yang dapat menerima subsidi pemerintah dan hanya ada 3 bentuk badan usaha milik negara yang dikenal di Indonesia yaitu Perusahaan Jawatan, Perusahaan Umum dan Persero (yang tidak memperoleh dana rutin dari pemerintah).

Persoalan yang dihadapi oleh BHMN adalah di satu sisi mendapat dana pemerintah (dana publik) dan disisi lain mempunyai kewenangan untuk memperoleh dana masyarakat (seperti halnya swasta dan BUMN). Pada dasarnya BHMN adalah milik pemerintah karena melakukan tugas yang diberikan oleh pemerintah. Apabila BHMN tersebut kemudian juga melakukan kegiatan "swasta" di samping tugas utamanya yang dari pemerintah, maka pemerintah harus memastikan bahwa ada dua syarat yang harus dipenuhi. Pertama, kegiatan "swasta" tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu kegiatan yang didanai

Pemerintah; artinya dana pemerintah tidak digunakan untuk mensubsidi kegiatan "swasta". Hal ini berarti bahwa kegiatan "swasta" tersebut harus sepenuhnya dibiayai oleh mereka yang menerima manfaat termasuk disini biaya untuk utilitas, perawatan dan administrasi.

Dalam rangka penegasan kembali peran pemerintah dalam bidang pendidikan tinggi, perlu diperhatikan berbagai dampak negatif yang terjadi apabila pendidikan tinggi sepenuhnya diberikan kepada pihak swasta, Dampak negatif tersebut antara lain:

- a. kemungkinan terjadinya penurunan mutu pendidikan dalam segala bidang;
- b. minimnya pendidikan sains dan teknologi karena tingginya biaya operasi dan investasi;
- c. minimnya kegiatan penelitian;
- d. terjadinya disparitas sosial dan ekonomi antara daerah. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu ditetapkan target yang harus dicapai oleh perguruan tinggi negeri atau milik Negara, atau oleh perguruan tinggi swasta dengan mendapat bantuan dari pemerintah, dan hal ini yang kemudian menjadi peran pemerintah.

Pemerintah mempunyai kepentingan bahwa dana pemerintah yang dialokasikan kepada perguruan tinggi harus digunakan sepenuhnya sesuai dengan tujuannya. Artinya dana pemerintah tersebut tidak dapat digunakan untuk kegiatan lain, misalkan program ekstensi, program pasca sarjana dan program-program lain yang memungut biaya cukup besar dari masyarakat. Hal ini terkait dengan akuntabilitas perguruan tinggi terhadap penggunaan dana yang berasal dari pajak masyarakat (melalui pemerintah). Hal yang sama juga berlaku bagi para dosen, sampai sejauh mana akuntabilitas dosen terhadap masyarakat ditinjau dari segi komitmennya sebagai dosen.

### **Akuntabilitas**

Untuk menjamin akuntabilitas diperlukan tiga macam mekanisme berikut ini;  
Perwakilan dalam keanggotaan dan mekanisme kerja Majelis Wali Amanat;  
Validasi independen terhadap keluaran perguruan tinggi;  
Pengaturan proses audit terhadap penggunaan dana publik untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Adanya Majelis Wali Amanat merupakan mekanisme utama untuk memperoleh akuntabilitas terhadap publik secara luas. Dengan cara ini komunitas dapat memberikan pandangannya terhadap formulasi strategi pengembangan perguruan tinggi dan di lain pihak perguruan tinggi dapat memberikan umpan balik kepada komunitas. Majelis Wali Amanat merupakan lembaga tertinggi dari perguruan tinggi dan oleh karena itu harus menunjukkan akuntabilitasnya.

Keanggotaan dalam Majelis Wali Amanat menjadi penting untuk dapat memberikan akuntabilitas publik, sehingga keanggotaannya harus dapat mewakili pihak-pihak yang berkepentingan (stake-holders) secara luas. Perguruan tinggi bertanggungjawab kepada masyarakat sehingga keanggotaan MWA seyogyanya tidak didominasi oleh kalangan perguruan tinggi sendiri akan tetapi didominasi oleh kalangan luar perguruan tinggi sehingga jelas akuntabilitasnya.

Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang sudah otonom (berbadan hukum), pemerintah akan menugaskan perguruan tinggi untuk menyediakan keluaran tertentu sebagai konsekuensi pendanaan yang berasal dari pemerintah. Keluaran tersebut dapat berupa sejumlah lulusan dengan mutu tertentu pada bidang tertentu, maupun berupa hasil penelitian termasuk paten dan publikasi ilmiah, dan juga berupa karya pengembangan kapasitas masyarakat secara luas.

Aspek yang ketiga dalam akuntabilitas adalah perlunya audit terhadap penggunaan dana publik yang disediakan oleh pemerintah kepada perguruan tinggi. Apabila pendanaan diberikan secara **block-funding** berdasarkan tolok ukur keluaran, maka audit dilaksanakan secara post-hoc yang memang masih asing untuk Indonesia.

Dengan perubahan bentuk menjadi badan hukum, maka dalam kondisi yang paling buruk dapat terjadi 2 Kemungkinan yaitu : perguruan tinggi menjadi bangkrut secara teknis dan jika demikian perlu ditetapkan bagaimana penanganannya; atau perguruan tinggi menjadi unit komersial yang menyimpang dari tugasnya dalam bidang pendidikan dan penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

### **Rancangan Pendanaan**

Untuk keberhasilan proses akuntabilitas kelembagaan maka perlu dukungan pendanaan yang sesuai dengan semangat akuntabilitas yaitu pendanaan yang bersifat **block-funding**, adanya kebebasan dan keluwesan dalam penggunaan dana yang diarahkan kepada pencapaian hasil yang optimal. Dengan demikian pendanaan yang berbasis kepada keluaran (output/outcome based funding mechanism) menjadi penting karena adanya beberapa alasan kebijakan yang kuat.

Pada saat ini pendanaan oleh pemerintah kepada perguruan tinggi negeri terdiri atas dana rutin (DIK) yang ditujukan untuk menanggung biaya operasional perguruan tinggi (90% untuk gaji pegawai) dan dana pembangunan (DIP) yang ditujukan untuk pembangunan/investasi/pengembangan termasuk di dalamnya tambahan biaya operasional sekitar 15% dari DIP tersebut.

Sebuah pemikiran sedang dikembangkan untuk bagaimana dana DIK tersebut dapat diberikan dalam bentuk **block-funding**; dan tidak dalam bentuk seperti yang sekarang berlaku (itemized allocation). Penetapan besarnya menggunakan

suatu formula dan kewenangan penggunaannya sepenuhnya ada pada pimpinan institusi.

Mengenai jumlah mahasiswa yang akan didanai oleh pemerintah, terkait dengan 4 aspek yang perlu mendapat kepastian.

Yang pertama adalah mengenai pembagian/pengkategorian bidang Studi yang akan ditempuh oleh para mahasiswa tersebut. Pengkategorian tersebut harus cukup tajam supaya ada kejelasan akan kualifikasi lulusan yang diharapkan, sedangkan di lain pihak pengkategorian tersebut harus cukup luas/lebar sehingga pembagian jumlahnya tidak terlalu kecil. Pengkategorian tersebut perlu memperhatikan pula kemungkinan variasi besaran biaya pendidikan per kategori bidang studi, dan dengan memperhatikan hal tersebut diperkirakan akan ada 10 kategori bidang studi.

Yang kedua adalah mengenai perkiraan jumlah mahasiswa untuk tiap kategori bidang studi. Perkiraan tersebut dapat didasarkan atas dasar analisis kebutuhan ekonomi maupun atas dasar kecenderungan minat mahasiswa, yang kemudian harus diperhitungkan implikasinya terhadap manfaat secara nasional.

Yang ke tiga adalah mengenai distribusi mahasiswa yang akan didanai setiap kategori bidang studi per perguruan tinggi. Untuk hal ini perlu dilakukan kajian mengenai kinerja perguruan tinggi tersebut sebelumnya dalam hal menghasilkan lulusan. Disamping itu perlu dilakukan juga kajian wilayah untuk pemerataan dan keadilan bagi kepentingan nasional.

Yang ke empat adalah mengenai definisi mahasiswa yang akan didanai oleh pemerintah. Untuk kepentingan perhitungan, akan lebih mudah menggunakan input (masukan, mahasiswa baru) sebagai tolok ukur dibandingkan dengan penggunaan tolok ukur keluaran (lulusan) karena mengandung ketidak pastian proses antara jumlah mahasiswa baru dengan jumlah lulusan. Apabila masukan dijadikan tolok ukur, dikhawatirkan akan terjadi kecenderungan menerima mahasiswa sebanyak-banyaknya tanpa kemudian peduli terhadap proses pendidikan dan bahkan kurang peduli terhadap mutu lulusan maupun jumlah lulusan yang dihasilkan. Hal ini akan terkesan input oriented dan tidak peduli terhadap kinerja.

Pendidikan tinggi memberikan manfaat pribadi seumur hidup bagi para mahasiswanya disamping itu juga memberikan manfaat publik secara nasional. Oleh karena itu pembiayaan pendidikan tinggi seyogyanya dipikul bersama antara pemerintah dan masyarakat/ mahasiswa. Mengenai besarnya pembagian porsi antara pemerintah dan masyarakat sampai saat ini tidak ada besaran yang pasti, akan lebih merupakan keputusan politik. Di banyak Negara, mahasiswa berkontribusi sekitar 25% sampai 35% dari biaya pendidikan tinggi yang diperlukan.

Akses pemerataan, khususnya untuk mahasiswa dari golongan ekonomi lemah, merupakan hal yang penting untuk ditangani. Salah satu cara adalah melalui pola pemberian beasiswa atau bantuan mahasiswa yang sejenis, atau dapat pula melalui pola subsidi silang. Penetapan SPP yang terlalu rendah untuk sebuah perguruan tinggi tidak akan memberikan pemerataan yang adil karena justru terjadi subsidi bagi yang kaya oleh mereka yang miskin.

Secara teoritis penetapan besaran SPP dapat diserahkan sepenuhnya kepada perguruan tinggi tanpa adanya batas maksimal. Hal ini tampaknya kurang bijaksana ditinjau dari 2 aspek.

Pertama, perguruan tinggi yang terkenal akan dapat menerapkan SPP yang tinggi sehingga menutup akses bagi kelompok masyarakat yang kurang mampu.

Ke dua, Pemerintah perlu mengetahui berapa kontribusi mahasiswa melalui SPP untuk menutupi kebutuhan biaya pendidikan sebenarnya sehingga besaran alokasi dana pemerintah dapat diatur sedemikian rupa sehingga tidak tumpang tindih. Yang dikhawatirkan adalah pendanaan ganda untuk suatu komponen pendidikan tertentu, sehingga terjadi pemborosan.

Hal ini tidak berarti bahwa pemerintah harus menetapkan besaran SPP secara rinci, akan tetapi perlu adanya asumsi publik mengenai besaran yang memadai untuk penetapan besaran SPP. Dengan demikian masyarakat mengetahui besarnya SPP yang telah ditetapkan oleh pemerintah, dan apabila perguruan tinggi memungut SPP yang lebih tinggi harus ada alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam kenyataannya ke depan, berapapun besaran SPP ditetapkan (betapapun rendahnya SPP tersebut) pasti ada sejumlah mahasiswa yang tidak mampu membayarnya. Untuk mengatasi hal ini perlu dikembangkan sistem pemberian beasiswa bagi mereka, baik di tingkat perguruan tinggi maupun di tingkat nasional.

## **Pengawasan**

Bagi institusi yang memperoleh otonomi finansial, fungsi pengawasan menjadi sangat penting dan konsep pengawasannya sangat berbeda dengan pengawasan yang selama ini dikenal di instansi pemerintah. Pengawasan tersebut akan diarahkan kepada pemenuhan kewajiban sesuai dengan peruntukan block-funding, apakah telah sesuai dengan tujuan pendanaan tersebut.

Termasuk dalam pengawasan ini adalah pengawasan terhadap tindakan korupsi dan penyalahgunaan dana pemerintah untuk sektor yang seharusnya tidak disubsidi. Dengan demikian pengawasan dilakukan tidak hanya terhadap perolehan dana dari pemerintah akan tetapi juga terhadap dana yang diperoleh dari sumber lainnya secara komprehensif. Pola pengawasan semacam ini sudah normal dilakukan untuk institusi yang otonomi secara finansial.

Untuk keperluan tersebut di atas, perlu ditetapkan adanya pengawas eksternal yang mampu melakukan post-hoc auditing. Hasil pengawasan oleh pengawas eksternal tersebut kemudian dijadikan dokumen publik.

## **Transisi**

Untuk menjembatani antara kondisi saat ini (sebagai PTN) sampai dengan saat sudah menjadi BHMN sepenuhnya, perlu adanya pola transisi yang sesuai sehingga tidak terjadi stagnasi proses pendidikan di perguruan tinggi. Dalam Peraturan Pemerintah yang terbit untuk ke 4 PTN (UI, UGM, ITB, IPB) dinyatakan bahwa masa peralihan untuk masalah kepegawaian (dari semua PNS menjadi non PNS) adalah selama 10 tahun. Untuk masa transisi ini diperlukan pola pendanaan yang tepat karena masih tercampur antara pegawai yang PNS dan non PNS serta pendanaan berbasis block-funding sudah harus dimulai.

## **Kesiapan Perguruan Tinggi**

Sebelum perguruan tinggi siap melakukan proses otonomi sebagai BHMN, maka paling tidak terdapat tujuh butir yang harus dipersiapkan oleh perguruan tinggi sampai kepada tingkat sistem dan operasionalnya:

- a. mahasiswa
- b. matakuliah
- c. manajemen
- d. sumber daya manusia
- e. keuangan
- f. perolehan pendapatan
- g. administrasi yang profesional

Perguruan tinggi umumnya telah siap dengan sistem dan operasional untuk ke dua butir teratas, yaitu sistem untuk mahasiswa (misalnya pendaftaran, pendataan, pemantauan, hasil ujian, profil mahasiswa, data alumni dll.) dan sistem untuk matakuliah (misalnya isi kurikulum, tatacara dan modus penyajian, matakuliah yang terkait, dosen yang relevan, pencatatan dan pendataan matakuliah, hasil pembelajaran yang diharapkan, tuntutan mahasiswa, tingkat keberhasilan mahasiswa, dll).

Ke lima butir lainnya perlu dipersiapkan baik secara khusus oleh perguruan tinggi maupun bersama dengan pemerintah pusat (Ditjen Dikti dan instansi terkait lainnya). Persiapan terhadap ke lima butir dimaksud hendaknya menjadi prioritas utama demi terlaksananya proses perubahan menjadi PT-BHMN.

Dalam bidang manajemen, perguruan tinggi hendaknya mempunyai beberapa hal sebagai berikut:

- a. tata cara keterlibatan Majelis Wali Amanat dalam hal penetapan kebijakan strategis perguruan tinggi maupun keputusan penting lainnya, termasuk di sini kemampuan Majelis Wali Amanat untuk memberikan akuntabilitas perguruan tinggi terhadap external stakeholders;
- b. suatu sistem yang menggambarkan strategi masa depan yang didasarkan pada evaluasi diri;
- c. suatu proses perencanaan yang meliputi seluruh kegiatan operasional (termasuk cara penetapan dibuka/ditutupnya suatu program/kegiatan) yang juga dapat digunakan untuk menetapkan anggaran total perguruan tinggi;
- d. mekanisme pengalokasian sumber daya di antara berbagai komponen yang ada di perguruan tinggi;
- e. adanya kebijakan perguruan tinggi mengenai kegiatan pembelajaran (bukan pengajaran), kegiatan penelitian, pemasaran/promosi, kegiatan perolehan dana, maupun kegiatan tambahan para staf;
- f. Mekanisme internal yang efektif untuk jaminan kualitas pembelajaran dan penelitian, hal ini untuk pengukuran tingkat keberhasilan ditinjau dari aspek mutu;
- g. Tata cara penilaian akuntabilitas, setiap individu perguruan tinggi (akademik maupun non akademik);
- h. sistem informasi manajemen yang memadai (tidak harus terlalu canggih);
- i. struktur manajemen yang jelas dalam hal pendelegasian kewenangan, hal ini untuk mencegah kesalahpahaman antara individu dengan panitia/kelompok kerja dalam hal pembagian tugas.

Dalam bidang sumber daya manusia, perguruan tinggi perlu mempersiapkan beberapa hal berikut ini untuk kesiapan menjadi BHMN :

- a. rancangan kontrak kerja untuk seluruh kategori staf yang ada;
- b. rancangan skala pembayaran beserta kriteria yang akan diterapkan kepada staf perguruan tinggi;
- c. rancangan tunjangan pensiun bagi staf perguruan tinggi, termasuk pembagian tanggungjawab antara pemerintah, perguruan tinggi dan individu yang bersangkutan;
- d. kebijakan dan prosedur pemberian penghargaan dan rekrutmen staf berdasarkan prestasi/kinerja yang terukur, termasuk disini pola penilaian staf dan pengembangan staf;
- e. pola pemberian sanksi bagi staf yang tidak menunjukkan prestasi/kinerja;
- f. tatacara penanganan jika terjadi tuntutan oleh staf (sebagai pegawai) terhadap pimpinan perguruan tinggi (sebagai pemberi kerja);
- g. sistem pencatatan personil yang dikaitkan dengan sistem pembayaran gaji.

Dalam bidang keuangan, perguruan tinggi perlu mempersiapkan beberapa hal berikut ini untuk kesiapan menjadi BHMN :

- a. prosedur financial lengkap dengan tingkat pendelegasian kewenangannya;

- b. sistem pembukuan yang lengkap termasuk rekening masuk maupun yang harus dibayarkan;
- c. sistem pembayaran gaji yang dikaitkan dengan pengeluaran lain di perguruan tinggi;
- d. adanya metode analisis biaya yang memungkinkan perkiraan pembiayaan berbasis aktivitas;
- e. mekanisme untuk pemantauan-pengendalian terhadap pemasukan dan pengeluaran yang bersifat regular;
- f. pengaturan manajemen aliran uang tunai;
- g. pengaturan proses pengadaan;
- h. pencatatan aset kapital dan sistem finansial untuk pengelolaan lahan dan bangunan termasuk pemeliharannya;
- i. pengaturan perihal perbankan dan perpajakan serta kewajiban finansial lainnya.

Adanya otonomi finansial bagi perguruan tinggi mempunyai konsekuensi bahwa jika tidak ditangani secara cermat keuangannya akan dapat menyebabkan kebangkrutan perguruan tinggi tersebut. Hal ini telah terjadi di beberapa negara, dan jika ini terjadi maka baik pemerintah maupun perguruan tinggi akan mengalami suatu kerugian. Dana masyarakat yang ada di perguruan tinggi tersebut harus dilindungi/diamankan sebagai bentuk pertanggung jawaban/akuntabilitas publik.

Dalam bidang perolehan pendapatan, perguruan tinggi perlu mempersiapkan beberapa hal berikut ini agar siap menjadi BHMN :

- a. kebijakan perguruan tinggi untuk mendorong stafnya untuk memperoleh pendapatan tambahan atas nama perguruan tinggi;
- b. mekanisme yang mengendalikan proses perolehan pendapatan sehingga tidak mengorbankan misi akademik perguruan tinggi;
- c. aspek legal dan ketentuan pajak bagi setiap perusahaan yang didirikan oleh perguruan tinggi tersebut dalam rangka perolehan tambahan pendapatan;
- d. kebijakan pendistribusian pendapatan yang diperoleh oleh staf atas nama perguruan tinggi (pembagian keuntungan di antara staf bersangkutan, institusi dan lainnya);
- e. kebijakan mengenai penanganan paten dan royalti yang diperoleh staf atas nama perguruan tinggi ;
- f. sistem yang akurat mengenai perhitungan biaya pekerjaan yang dilakukan staf atas nama perguruan tinggi (termasuk perhitungan overhead perguruan tinggi), dan sistem pemantauan penggunaan dana selama pekerjaan berlangsung;
- g. ketentuan internal mengenai peluang mencari tambahan pendapatan bagi staf tetap (full-time staff) sehingga tidak meninggalkan tugas utama dan tidak kemudian dikategorikan sebagai staf tidak tetap (part-time).

Untuk penanganan administrasi yang profesional, pada saat ini perguruan tinggi mengalami kesulitan untuk memperoleh tenaga yang memenuhi syarat karena berbagai macam alasan, diantaranya belum memadainya penghargaan dengan ketrampilan mereka. Untuk mengatasi hal ini, perguruan tinggi perlu bekerja keras secara bertahap menseleksi personil administrasi yang profesional dan bila perlu melakukan berbagai pelatihan.

Pemerintah perlu melakukan pembimbingan dan asistensi serta dialog dengan perguruan tinggi dalam rangka mempersiapkan diri menjadi BHMN, terutama dalam hal pemenuhan seluruh aspek yang telah diuraikan di atas. Keberhasilan otonomi sangat tergantung pada landasan vital antara lain: kerangka legal yang kuat, mekanisme *block-funding*, jaminan mutu dan administrasi yang profesional.

## **RENCANA PENDANAAN USU KE DEPAN**

Dari dana pemerintah

Dana Masyarakat

Unit Komersial yang dikelola Majelis Wali Amanat, dan

Academic Venture yang dibawah oleh Pimpinan Universitas

### **Academic Venture**

#### **1. Pembangunan Rumah Sakit Universitas.**

Rencana ini telah mendapat persetujuan Menteri Pendidikan Nasional, dan Insya Allah pada tanggal 24 Agustus 2004 yang akan datang, pihak USU diundang Dirjen Dikti untuk pembahasan akhir.

Masalah yang dihadapi USU didalam pendirian Rumah Sakit Universitas ini adalah bahwa lahan untuk Rumah Sakit tersebut sebagian masih dihuni POLTEKKES DEPKES R.I. Hal ini telah kami laporkan kepada Bapak Gubernur Sumatera Utara, Bapak T. Rizal Nurdin. Beliau mengatakan akan berusaha membantu pihak USU. Bila dilihat dari segi kepentingan keberadaan Rumah Sakit tersebut, jelas akan sangat bermanfaat didalam meningkatkan kualitas pendidikan khususnya yang berkaitan dengan bidang kesehatan. Hal ini juga sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan pasar bebas, terutama dalam menghadapi negara tetangga kita Singapura dan Malaysia. Disamping hal tersebut Rumah Sakit ini dapat merupakan income generating USU.

Insya Allah Rumah Sakit Universitas ini, dengan peralatan dan Pusat Diagnostik yang baik akan dapat terealisasi dalam waktu yang singkat ini.

Oleh karena itulah pihak USU sangat membutuhkan bantuan Bapak Gubernur Sumatera Utara dalam pengembalian aset USU tersebut, tidak lupa juga bantuan Bapak Walikota Pemko Medan didalam memberikan perizinan dan persetujuan penunjukan lokasi tersebut sebagai lahan peruntukan Rumah Sakit USU.

## 2. Pembenihan

Pembenihan bibit merupakan salah satu upaya USU ke depan. Hal ini telah dirintis dengan telah ditandatanganinya MOU antara pihak USU dengan Departemen Pertanian yang ditandatangani langsung oleh Bapak Menteri Pertanian.

## 3. Peternakan Sapi dan Kambing

Hal ini telah dimulai di Kampus Bekala atas bantuan Departemen Sosial. Kendala yang dihadapi USU, lahan Kampus Bekala tersebut belum terpagar seluruhnya. Sedangkan dana Departemen Pendidikan Nasional untuk hal tersebut tidak tersedia. Sekali lagi untuk hal dimaksud kami mengharapkan bantuan Bapak Gubernur Sumatera Utara, selaku Ketua Dewan Penyantun USU.

## 4. Pembuatan Air Bersih RMD USU

Alat ini dibuat oleh staf pengajar Fakultas Teknik USU, yaitu Bapak Ir. H. Sofyan Badrun. Alas Hak Paten nya telah didaftarkan ke Kementerian Kehakiman dan telah pula berhasil dipasang di beberapa Desa Pantai atau pada daerah-daerah dimana air bersih yang layak pakai sukar didapat. Dari pantauan pada beberapa desa yang telah dipasang alat tersebut, terlihat alat tersebut sangat membantu para penduduk. Alat ini sangat sederhana penggunaannya, tanpa menggunakan bahan kimia dan yang terpenting harganya yang jauh lebih murah dari buatan luar negeri. Untuk temuan ini, pada kesempatan yang baik ini saya ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih saya kepada Bapak Ir. H. Sofyan Badrun atas keberhasilan tersebut.

## 5. Kebun Kelapa Sawit

Pada saat ini sedang diproses di departemen Kehutanan bersamaan dengan proses Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Insya Allah bila ini berhasil, maka USU akan mempunyai Laboratorium lapangan seluas  $\pm 10.000$  Hektar di daerah Mandailing Natal, yang akan dijadikan menjadi kebun kelapa sawit USU.

Demikianlah beberapa langkah-langkah yang telah ditempuh USU dalam upaya mengatasi kendala keuangan yang dihadapi USU, apalagi dalam menghadapi BHMN ini.

Dana abadi seperti apa yang pernah dicetuskan oleh Dewan Penyantun USU pada  $\pm 2$  tahun yang lalu merupakan harapan USU ke depan. Dana ini diharapkan akan mampu menumbuh kembangkan USU dalam upaya menghasilkan **SDM yang cerdas, santun dan bermartabat.**

## **PENGHARGAAN**

Pada kesempatan yang baik ini, berdasarkan Rapat Senat USU tanggal 14 Agustus 2004 yang lalu, Senat USU telah memutuskan untuk memberikan penghargaan kepada Bapak T. Rizal Nurdin, selaku Ketua Dewan Penyantun USU.

Penghargaan ini diberikan atas dasar pertimbangan terhadap perhatian dan kepedulian beliau terhadap USU, serta bantuan moril dan material dalam pengembangan USU ke depan.

Semua ini dilakukan beliau secara teratur dan berkesinambungan dan tetap menjadi prioritas beliau.

Kepedulian yang ikhlas kepada USU, komitmen dalam membangun USU tetap ditunjukkan beliau berdasarkan kesanggupan yang ada pada beliau demi untuk mendorong USU untuk maju dan mampu bersaing.

Untuk ini semua Senat USU telah menetapkan memberikan tanda kenang-kenangan dan penghargaan kepada Bapak T. Rizal Nurdin. Semoga Bapak dengan lapang hati dapat menerima penghargaan dari USU yang kita cintai bersama ini.

## **PENUTUP**

Akhirnya dengan memohon pertolongan dan ridha Allah SWT, kita sangat mengharapkan USU ini akan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, mampu menghasilkan **SDM yang cerdas, santun dan bermartabat**. Semoga ALLAH SWT mengabulkan permohonan kita ini.

Kepada Bapak/Ibu para hadirin yang telah hadir memenuhi undangan kami pada acara HARI JADI USU yang Ke-52 ini, kami atas nama Pimpinan USU dan Keluarga Besar USU menyampaikan ucapan terima kasih kami yang setulus-tulusnya.

Sekian dan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Medan, 20 Agustus 2004  
Rektor/Ketua Senat USU

Prof.Chairuddin P.Lubis, DTM&H,Sp.A(K)  
NIP 130365289