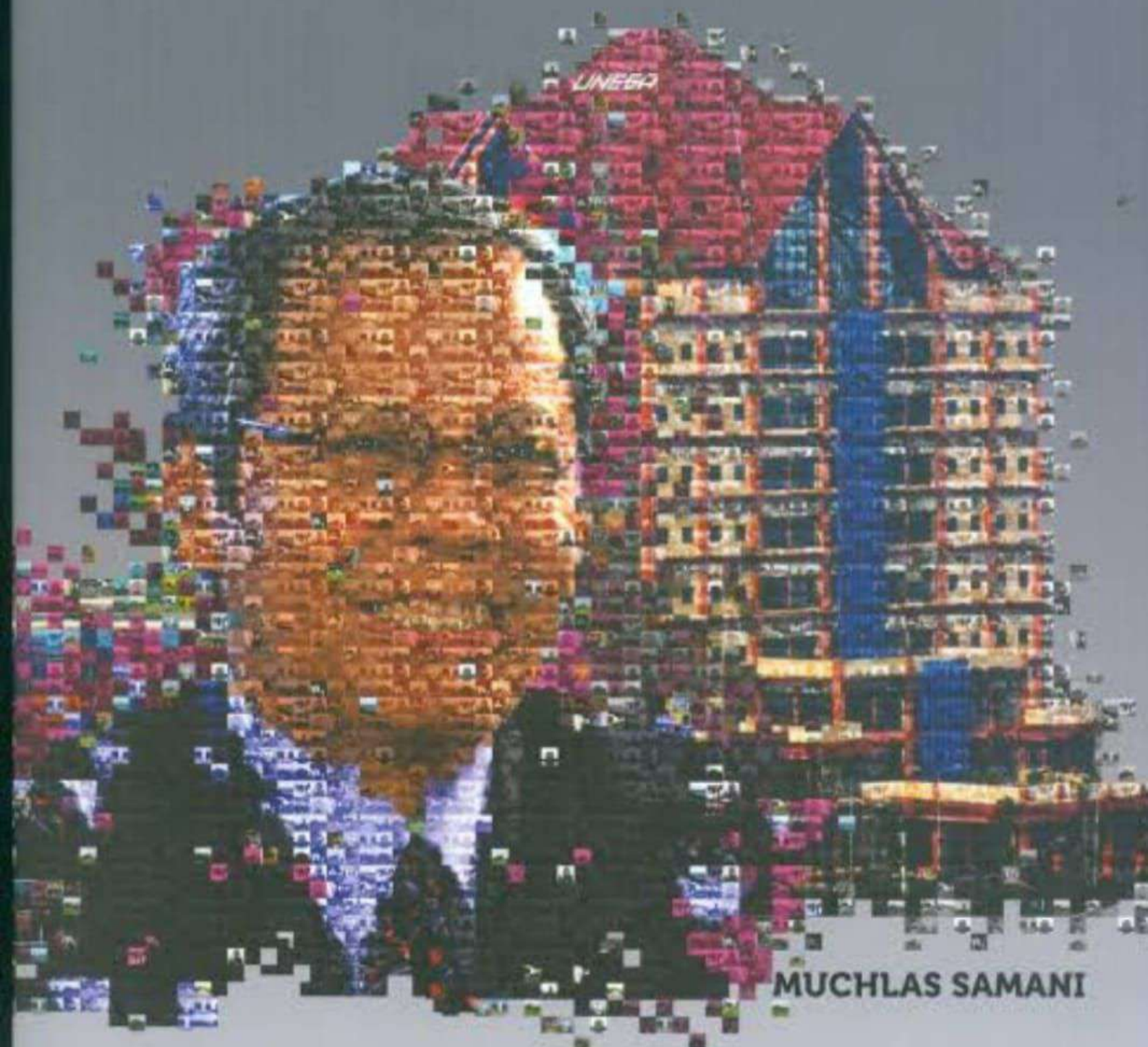


MOHON MAAF ... MASIH COMPANG-CAMPING

Kumpulan Catatan Sebagai Rektor Universitas Negeri Surabaya
Masa Jabatan 2010–2014



MUCHLAS SAMANI

MAAF... MASIH COMPANG-CAMPING

Oleh
Muchlas Samani

Editor (draf hasil editing)
Anas Ahmadi

ISBN 9789790286412
UNESA UNIVERSITY PRESS, 2014

Kata Pengantar

Tidak terasa masa jabatan saya sebagai Rektor Unesa segera selesai. Saya dilantik pada tanggal 26 Juni 2010 sehingga masa jabatan saya akan berakhir pada tanggal 25 Juni 2014. Ternyata, keadaan Unesa masih compang-camping. Maksudnya, banyak program yang sudah dimulai tetapi belum selesai. Bahkan, banyak program yang dahulu diimpikan, tetapi belum dapat dimulai. Semua itu karena kekurangan saya sebagai rektor. Saya merasa semua pihak, baik Pembantu Rektor beserta staf, fakultas, Pascasarjana, LPPM, BAUK, BAAKPSI, dan semua unit kerja lainnya telah bekerja keras. Dosen dan pegawai telah bekerja keras, tetapi baru itulah yang dihasilkan. Karena itu, melalui buku kecil ini saya memohon maaf atas kekurangan saya, sekaligus mengucapkan terima kasih kepada seluruh pimpinan, dosen, dan pegawai atas kerja kerasnya selama ini. Saya juga mohon maaf atas tindak-tanduk dan tutur kata yang mungkin kurang berkenan.

Buku kecil ini bukanlah laporan pertanggungjawaban, melainkan penjelasan beberapa kebijakan dan program yang mungkin masih belum jelas, apa alasan dilaksanakan, dan apa tujuan akhirnya. Juga dijelaskan mengapa program itu belum berhasil, belum berjalan, sudah berjalan, tetapi tertatih-tatih, dan sebagainya. Penjelasan seperti itu sudah pernah disampaikan di beberapa kesempatan, tetapi sangat mungkin belum sampai kepada khalayak luas. Buku kecil ini mudah-mudahan dapat menjangkau berbagai khalayak sehingga dapat mengganti penjelasan secara lisan.

Sejak awal menjabat rektor, bahkan ketika menjadi Pembantu Rektor IV, saya menangkap kesan kuat bahwa kepercayaan diri warga Unesa tidak begitu tinggi. Karena itu, langkah pertama yang saya lakukan di awal sebagai rektor adalah menumbuhkan kepercayaan diri, salah satunya dengan memperbaiki fasilitas kampus agar sebanding dengan PTN yang lain. Kata orang Surabaya, biar *jlegreg*-nya meyakinkan. Di samping itu, mengupayakan agar Unesa sering masuk koran dan dikenal masyarakat luas. Kata anak muda sekarang, biar eksistensi Unesa sebagai PTN yang secara khusus menggeluti bidang pendidikan dikenal oleh masyarakat.

Menyadari bahwa sumbangan (SPP dan SDP) dari mahasiswa Unesa sangat terbatas, sementara untuk membangun fasilitas tentu diperlukan anggaran yang besar, langkah yang harus dilakukan adalah meminta anggaran dari Kemdikbud. Bersamaan dengan itu, pola manajemen keuangan dan pembangunan sarana disempurnakan. Dengan langkah tersebut, Unesa dapat membangun Laboratorium Terpadu FMIPA beserta alat-alatnya, Laboratorium Terpadu FT beserta alat-alatnya, Gedung Dekanat FMIPA yang terbakar, Gedung LPPM, Gedung kuliah FE, Gedung kuliah FIS, Gedung kuliah FBS, Gedung auditorium FIP, Gedung PPG, Gedung kuliah dan Perpustakaan Pascasarjana, *Food Court*, Busem Ranunesa dan prasarana kampus lainnya. Gedung-gedung tersebut telah selesai dan digunakan. Di samping itu, dibangun pula Gedung Kantor Pusat plus BAUK/BAAKPSI yang hampir selesai di Kampus Lidah. Gedung Laboratorium Keolahragaan, Futsal dan *Lab School* di kampus Lidah sudah mulai dibangun, tetapi masih memerlukan dana cukup besar guna menyelesaikan.

Comment [AA1]: Penggunaan kata saya dua kali, lebih baik dihilangkan salah satu.

Comment [AA2]: Sebaiknya dihilangkan sebab muncul kata saya dua kali.

Comment [AA3]: Salah ketik: rektor

Comment [AA4]: Perlu diberi tambahan kata: saya

Comment [AA5]: Sebaiknya dihilangkan sebab kalimat membangun Gedung Dekanat "yang terbakar" ambigu.

Meskipun Unesa sudah mulai membangun sarana kampus, tetapi masih banyak yang harus dibangun lagi. Hal itu memerlukan anggaran besar yang tidak mudah diperoleh dari Kemdikbud. Pengalaman mengajarkan anggaran dari Kemdikbud kadang-kadang tidak kontinyu sehingga bangunan yang sudah mulai dibangun dan belum selesai tidak mendapat anggaran pada tahun berikutnya.

Karena itu, sejak tahun 2011 Unesa mulai merintis kembali bantuan luar negeri. Sungguh tidak mudah mencari bantuan luar negeri, memerlukan upaya ekstra keras, mau belajar kepada PTN yang sudah berhasil, serta jejaring luas. Namun, melalui jalan panjang dan berliku, alhamdulillah akhir tahun 2013 Unesa berhasil mendapatkan bantuan IDB sebesar 392 juta dolar atau sekitar 420 miliar rupiah. Bantuan tersebut mulai efektif tahun 2014 s.d. 2018.

Membuat agar Unesa sering masuk koran dan mendorong dosen Unesa sering menulis di koran, ternyata tidak mudah. Memang, pemberitaan tentang Unesa di koran sudah banyak. Dosen juga mulai banyak yang dimintai pendapat tentang kasus-kasus pendidikan. Namun, jumlah dosen yang menulis di koran masih sangat sedikit. Tampaknya, masih perlu waktu untuk menumbuhkan kemampuan dan keberanian menulis artikel di koran.

Unesa diuntungkan dengan maraknya sertifikasi guru karena Unesa menjadi salah satu penyelenggaranya. Akibatnya, setiap ada berita tentang sertifikasi guru atau PLPG, nama Unesa selalu terbawa. Dosen Unesa juga sangat sering dimintai komentar tentang PLPG. Apalagi Unesa pernah diprotes oleh guru yang tidak lulus PLPG sehingga menjadi “iklan gratis” bagi Unesa. Iklan yang menunjukkan bahwa Unesa tidak terlalu mudah meluluskan PLPG, seperti disinyalasi banyak pihak.

Gedung dan sarana kampus lainnya sebenarnya hanyalah unsur penunjang, misi pokok kampus adalah tridharma, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ketika paparan di depan sivitas akademika menjelang pemilihan rektor, saya sampaikan gagasan mengintegrasikan ketiga dharma tersebut. Penelitian merupakan wahana untuk menemukan bahan untuk perkuliahan sekaligus memecahkan masalah lapangan dalam pengabdian kepada masyarakat. Sebaliknya, problema lapangan ketika melaksanakan pengabdian kepada masyarakat dapat menjadi bahan perkuliahan sekaligus inspirasi dalam penelitian. Diskusi bersama mahasiswa selama perkuliahan dapat menjadi ajang pembahasan problem penelitian dan problem ketika melaksanakan pengabdian kepada masyarakat.

Mengingat peningkatan kualitas perkuliahan merupakan hal mendesak, dirancang **pogram** *teaching grant* untuk memberikan insentif kepada dosen dalam meningkatkan kualitas perkuliahan. Untuk itu, dosen diberikan sedikit anggaran guna membeli buku sebagai bahan memperbaharui materi kuliah. Dengan buku baru (dan sumber lain yang sekarang mudah didapat di internet) dosen dapat melakukan penelitian pustaka. Namun, harus diakui program ini tidak sukses yang saya bayangkan. Tampaknya, besarnya *teaching grant* yang kecil dibanding ketika dosen ikut PLPG dan sejenisnya, membuat banyak dosen kurang tertarik dengan mengambilnya. Konon, mengajar di PLPG mendapat HR lebih besar dan tidak harus membuat ini dan itu seperti kalau mengambil *teaching grant*.

Comment [AA6]: Salah ketik: program

Berbarengan dengan program tersebut, dosen yang “berumah” diluar bidang keahliannya, didorong untuk “pulang kandang”. Mengapa? Biar dosen berkumpul bersama rekannya sebidang ilmu sehingga terjadi interaksi akademik. Untuk mendukung program tersebut, *teaching grant* akan digeser menjadi *research grant*. Namun, *research grant* diberikan kepada rumpun bidang ilmu dan bukan kepada individu dosen. Setiap rumpun didorong menyusun *research grand design*, misalnya untuk tiga tahun dan berdasarkan itu dilakukan kompetisi pemberian *grant*-nya.

Program ini dirancang dengan melibatkan mahasiswa S1, S2, dan S3. Penelitian besar yang dirancang oleh para dosen dapat dipecah-pecah menjadi disertasi, tesis, dan skripsi mahasiswa. Dengan pola ini diharapkan dihasilkan suatu penelitian yang “besar”, sementara mahasiswa mendapat pengalaman melakukan penelitian besar tadi. Interaksi akademik antar dosen dan antara dosen dengan mahasiswa juga akan tumbuh. Tentu saja, ketentuan dan prinsip akademik harus tetap dijunjung tinggi. Program ini direncanakan mulai tahun 2014 yang tentu belum ada hasilnya.

Harus diakui program *teaching grant* kurang mendapat respons bagus dari dosen, *research grant* baru dimulai tahun 2014, dorongan menulis di koran maupun di jurnal juga belum tampak hasilnya. Akibatnya, iklim akademik di Unesa, khususnya di kalangan dosen juga belum meningkat secara signifikan. Yang justru menggeliat adalah aktivitas akademik mahasiswa melalui keikutsertaan mereka dalam berbagai lomba. Mahasiswa Unesa mulai unjuk gigi di berbagai lomba karya ilmiah maupun inovasi.

Apakah dengan mempercepat pembangunan gedung dan sarana kampus lainnya, kebanggaan sivitas Unesa meningkat? Perlu ada survei untuk menjawabnya. Namun, dari pengamatan, kebanggaan tersebut tampak mulai tumbuh dari hati sivitas akademika. Mahasiswa mulai bangga sebagai mahasiswa Unesa. Sudah sangat jarang mahasiswa Unesa memakai jaket kampus lain. Mereka juga sudah berani mengundang rekannya dari kampus lain untuk berbagai acara di kampus Unesa. Konon, mahasiswa Unesa sangat bangga mengajak rekannya makan di *food court* dan jalan-jalan di sekitar busem Ranunesa.

Apakah dengan berbagai upaya tersebut Unesa menjadi lebih dikenal masyarakat? Juga diperlukan survei untuk mengetahuinya. Namun, beberapa indikator menunjukan ke arah itu. Tahun 2013 dan 2014 pendaftar SNMPTN ke Unesa meningkat tajam dan bahkan melebihi pendaftar ke Unair dan ITS. Artinya, Unesa semakin dikenal dan diminati oleh lulusan SLTA. Tahun 2013 semua propinsi memiliki “wakil mahasiswa” di Unesa. Maksudnya mahasiswa berasal dari seluruh propinsi di Indonesia.

Permintaan kerjasama dengan Unesa juga semakin banyak. Banyak sekali pemda yang mengajak kerjasama, termasuk dari luar Jawa. Program SM3T (Sarjana Mendidik di Daerah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal) yang dilaksanakan oleh Unesa di enam kabupaten di Papua, Maluku, Sulawesi Utara, NTT, dan Aceh tampaknya membantu memopulerkan Unesa. Perguruan tinggi luar negeri juga tampaknya mulai mengenal Unesa sebagai universitas yang

Comment [AA7]: Saat ini disosialisasikan UA sebagai pengganti Unair

layak diajak bekerjasama. Tamu dari universitas luar negeri sangat banyak dan pada umumnya ingin menjalin kerjasama.

Trend di atas mendorong semangat agar Unesa “naik kelas”, sekaligus untuk mempercepat tumbuhnya iklim akademik. Untuk itu, dua langkah dilakukan secara simultan. Pertama, menambah jumlah prodi dan jumlah mahasiswa S2/S3 dengan harapan semakin banyak dosen yang terlibat mengajar. Dosen yang mengajar S2, apalagi S3 pasti belajar agar tidak dibantah oleh mahasiswanya. Interaksi dosen dengan mahasiswa S2/S3 diharapkan menjadi pemicu tumbuhnya iklim akademik. Pada saatnya diharapkan interaksi itu melibatkan mahasiswa S1/D3, sehingga iklim akademik dapat semakin baik. Jika program ini kemudian bersinergi dengan *research grant*, akan semakin cepat menumbuhkan iklim akademik.

Kedua, peningkatan jejaring luar negeri. Dalam interaksi, biasanya orang ingin memiliki standing mutu yang sama atau sebanding. Dengan memiliki partner perguruan tinggi di luar negeri (tentu yang bagus) tentunya Unesa akan berusaha menyamainya. Dengan punya partner yang baik, juga dapat mengangkat nama Unesa.

Sampai saat ini sudah banyak perguruan tinggi yang bekerjasama secara nyata dengan Unesa, antara lain Utrecht University Belanda untuk program S2 Pendidikan Matematika (Internasional), Groningen University Belanda untuk penelitian energi terbarukan, Curtin University of Technology Australia untuk S2 *double degree* bidang Pendidikan Matematika dan Pendidikan Sains, Flinders University Australia untuk S2 Pendidikan Luar Biasa (masih dalam proses), Tianjin Foreign Study University China bersama Unesa membuka S1 Bahasa Indonesia di Tianjin, Huazhong University China untuk program *double degree* S2 Bahasa Mandarin, Northern Illinois University Amerika Serikat untuk *double degree* S2 Pendidikan Bahasa Inggris, Utah Sate University untuk penelitian Bidang Pendidikan Teknik dan rintisan S2 *double degree* Pendidikan Tehnik, Aichi University of Education Jepang untuk rintisan *double degree* Bahasa Jepang.

Comment [AA8]: Teknik

Apa jejaring konkret dengan sembilan universitas luar negeri tersebut sudah cukup? Tentu masih jauh dari cukup sehingga masih harus dibangun jejaring baru. Namun, jejaring yang benar-benar ada kegiatan nyata dan bukan sekadar membuat MoU tanpa kegiatan nyata (*sleeping MoU*). Jejaring sebaiknya diarahkan ke *double degree* atau minimal *credit transfer*, kerjasama penelitian untuk memecahkan problema di Indonesia serta tukar menukar dosen dan mahasiswa.

Upaya pengembangan Unesa tidak boleh melupakan jati diri sebagai LPTK. Visi Unesa UNGGUL DALAM PENDIDIKAN, KUKUH DALAM KEILMUAN, harus dimaknai bahwa Unesa tetap memegang mandat utamanya yaitu bidang pendidikan tetapi ditopang oleh penguasaan konsep dan teori keilmuan yang kuat. Saya sering mengatakan pada saatnya jika masyarakat memerlukan guru yang baik akan datang ke Unesa dan jika mengalami masalah pendidikan akan datang bertanya/minta bantuan ke Unesa. Bahkan, suatu saat Unesa dapat mengeksport guru ke luar negeri. Suatu saat dari Unesa muncul pemikiran dan konsep-konsep baru tentang pendidikan.

Saya sadar bahwa perwujudan mimpi besar itu memerlukan kesungguhan dan konsistensi dalam waktu cukup lama. Ternyata, selama empat tahun, saya hanya dapat memulai dan itupun masih compang camping. Sekarang, harus pamit karena masa tugas saya segera berakhir. Karena itu, saya mohon maaf atas segala kekurangan. Semoga, catatan kecil ini bermanfaat.

Saya gembira banyak dosen yang berlatar belakang S1 pendidikan, tetapi S3-nya, sudah “kembali” menekuni bidang pendidikan. Aktivitas akademiknya, penelitian yang dilakukan dan buku/artikel yang ditulis banyak tentang pendidikan. Tampaknya, pendulum sudah mulai berayun ke titik kesetimbangan. Mungkin gencarnya program sertifikasi guru, PPG, dan sejenisnya ikut mendorong percepatan kesetimbangan.

Penumbuhan karakter juga sudah mulai tampak, walaupun terasa sangat berat. Saya gembira saat ada fakultas yang memasang spanduk anti nyontek saat menjelang UAS. Kebersihan kampus juga sudah mulai terasa. Saya juga gembira ketika melihat mahasiswa tidak membuang sampah sembarangan di sekitar busan Ranunsa. Capaian mahasiswa dalam berbagai lomba juga merupakan indikator karakter tangguh dan pantang menyerah. Antusiasme mahasiswa membantu korban bencana Kelud juga merupakan tumbuhnya karakter peduli. Interaksi mahasiswa kependidikan dan nonkependidikan juga tampak berjalan baik. Tim lomba seringkali gabungan antara mahasiswa kependidikan dan nonkependidikan. Demikian pula dalam aktivitas lainnya.

Namun, harus jujur diakui semua itu masih dalam tahap sangat awal dan masih memerlukan perjuangan panjang. Sebagai Rektor selama empat tahun saya hanya dapat memulai dan itu tentu kekurangan saya. Semoga, Rektor pengganti saya berkenan melanjutkan.

.....diselipi gambar anak PPL atau microteaching atau slogan growing with character.....

Sangat mungkin jumlah mahasiswa kependidikan besok lebih sedikit dibanding mahasiswa nonkependidikan. Mengapa? Karena jumlah mahasiswa kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan guru dan beasiswa (ikatan dinas) yang tersedia. Saya mimpi pada saatnya mahasiswa kependidikan adalah “kelompok elit” dan hanya dapat dimasuki oleh lulusan terbaik SLTA. Seperti di beberapa negara maju, hanya lulusan SLTA dengan nilai bagus yang dapat masuk ke pendidikan guru. Dua tahun terakhir, gejala ke arah itu mulai terlihat. Yang diterima di Prodi Pendidikan Matematika lebih baik dibanding di Prodi Matematika. Diimpikan pada saatnya, mahasiswa yang prestasinya kurang baik dipindahkan ke Prodi nonkependidikan, sehingga hanya mahasiswa yang cemerlang yang akhirnya menjadi guru.

Agar terjadi interaksi yang bagus antara mahasiswa Kependidikan dan nonkependidikan, juga antara dosen bidang kependidikan dan bidang nonkependidikan, sengaja struktur organisasi universitas mantan IKIP tidak seperti di universitas yang memiliki FKIP. Pada universitas tersebut, misalnya UNS, Unej (saat ini disosialisasikan UJ), dan sebagainya, semua prodi kependidikan dikumpulkan dalam satu fakultas, yaitu FKIP. Program studi Pendidikan Matematika di FKIP sedangkan Prodi Matematika (murni) di FMIPA. Pada universitas eks IKIP, Prodi Pendidikan Matematika dan Prodi Matematika (murni) disatukan dalam Jurusan Matematika. Dengan begitu, diharapkan terjadi interaksi antardosen maupun mahasiswa kependidikan dan nonkependidikan. Matakuliah yang sama diambil bareng-bareng antara mahasiswa kependidikan dan nonkependidikan. Dengan cara itu, mahasiswa kependidikan akan memperoleh bekal bidang murni lebih kokoh, mahasiswa nonkependidikan akan mendapat nuansa pendidikan yang berguna setelah mereka tamat dan bekerja.

Untuk membuat sistem lebih luwes, pola *double degree* segera dimulai di Unesa. Mahasiswa S1 Pendidikan Matematika yang telah lulus, dapat mengambil gelar kedua yaitu S1 Matematika (murni) dan juga sebaliknya. Mahasiswa S1 Teknik Mesin (murni) yang telah lulus dan ingin menjadi guru juga dapat menempuh S1 Pendidikan Teknik Mesin. Jika berkaca kepada program Akta Mengajar, mungkin program S1 kedua (*double degree*) itu dapat diselesaikan sekitar 1 tahun. Program *double degree* merupakan kelebihan LPTK yang tidak dimiliki oleh perguruan tinggi non-LPTK.

Sebagai penghasil guru, Unesa harus dekat dan berinteraksi baik dengan pengguna lulusan. Interaksi itu akan membuat Unesa mengerti kebutuhan dan masalah yang dihadapi sekolah. Dengan cara itu, Unesa dapat selalu menyesuaikan kurikulum agar cocok kebutuhan lapangan. Di lain pihak Unesa dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah secara akademik. Pada saatnya Unesa perlu memiliki *clearing house*, yaitu suatu unit kerja yang secara khusus membantu sekolah memecahkan masalah yang dihadapi. Dengan teknologi modern bantuan itu dapat dilakukan melalui dunia maya, baik dengan guru secara individual, melalui sekolah atau MGMP/KKG.

PSMS (Pusat Sains dan Matematika Sekolah) dapat menjadi embrio *clearing house* tersebut. Pada saatnya PSMS perlu diperluas untuk bidang studi lain, misalnya IPS, Bahasa dan sebagainya. Jika itu terjadi PSMS dapat bermetamorfosis menjadi Lembaga Pengembangan Instruksional, unit kerja yang secara khusus menangani berbagai inovasi dan pemecahan masalah instruksional.

Apa semua tadi sudah berjalan? Sudah, tetapi masih dalam tahap awal. Visi, misi, dan moto sudah ditetapkan. Penekanan bahwa Unesa istiqomah sebagai LPTK sudah dicanangkan, program *double degree* sudah dirumuskan. Tetapi pelaksanaan di lapangan masih tertatih-tatih.

PENDIDIKAN, KUKUH DALAM KEILMUAN. Kita mimpi Unesa menjadi universitas unggul dalam bidang pokoknya yaitu pendidikan, dengan ditopang oleh pengembangan ilmu yang kukuh.

Visi itu menegaskan bahwa Unesa tetap komitmen pada mandat utamanya, yaitu mengembangkan ilmu pendidikan dan keguruan serta menyiapkan guru. Namun, keunggulan bidang pendidikan tersebut harus ditopang dengan keilmuan yang kukuh. Salah satu syarat guru adalah menguasai bidang ilmu yang diajarkan. Suatu syarat untuk mengembangkan profesi sebagai pendidik harus memiliki bekal ilmu yang cukup. Jadi mandat kedua (nonkependidikan) sebenarnya mandat pendukung, agar mandat utamanya berjalan lebih baik.

Guru tidak hanya membimbing dalam mempelajari bidang ilmu dan keterampilan, tetapi lebih dari itu guru harus menjadi teladan. Seperti kata-kata bijak, guru artinya “digugu” (dipercaya) dan “ditiru” (diteladani). Dipercaya artinya apa yang dijelaskan atau disampaikan adalah sesuatu yang benar. Artinya, penguasaan ilmunya bagus sehingga penjelasan keilmuannya dapat dipercaya. Diteladani artinya perilaku keseharian guru harus menjadi contoh bagaimana seharusnya siswa bahkan setiap orang berperilaku.

Dalam konteks itulah karakter menjadi modal sangat penting bagi guru. Empat pilar karakter dasar yang dikembangkan Kemdikbud yaitu jujur, cerdas, tangguh, dan peduli, harus dipahami, dihayati dan diamalkan oleh guru lulusan Unesa. Karakter dipahami bukan sekadar baik kepada orang lain, tetapi juga bekerja keras, dan cerdas kreatif.

Sesuai dengan prinsip bahwa penumbuhkan karakter tidak dapat mendadak, melainkan melalui proses panjang dan dalam situasi yang kondusif serta keteladanan yang baik, maka Unesa memutuskan untuk menggunakan moto: *GROWING WITH CHARACTER*. Artinya, penumbuhkembangan bidang pendidikan dengan ditopang oleh keilmuan, harus dibarengi dengan penumbuhkembangan karakter. Dengan begitu terjadi keseimbangan yang baik bagi calon guru. Dengan cara itu figur guru sebagai orang yang “digugu” dan “ditiru” diharapkan dapat dihasilkan oleh Unesa.

Pendidikan calon guru bagi Kemdikbud sebenarnya pendidikan semikedinasan. Mengapa? Karena dididik oleh Kemdikbud dan lulusannya digunakan oleh Kemdikbud. Mirip dengan STPDN yang dilaksanakan oleh Kemdagri dan lulusannya digunakan oleh Kemdagri. Jadi, semestinya Kemdikbud mementingkan bidang kependidikan dan tahu pasti kompetensi seperti apa yang diperlukan dan berapa jumlah yang diperlukan.

Lantas apakah mandat kedua hanya sekadar sebagai pendukung? Menurut saya tidak. Mandat untuk menyelenggarakan pendidikan bidang nonkependidikan, sebenarnya juga demi efisiensi dan sekaligus katup pengaman bagi LPTK. Ketika amanat pendidikan guru berasrama dan berikatan dinas dilaksanakan, saya menduga tugas Unesa adalah menyiapkan guru sebanyak 1.500–2.500 orang/tahun. Pada saat ini, setiap tahun Unesa menerima mahasiswa baru sekitar 5.000 orang. Jadi, Unesa akan kelebihan energi untuk tugas tersebut.

Kelebihan energi tersebut dapat digunakan untuk menghasilkan S1 nonkependidikan, tetapi yang bidangnya erat dengan kependidikan. Misalnya, energi dosen dan fasilitas Jurusan Matematika, di samping untuk menghasilkan calon guru Matematika juga untuk menghasilkan S1 Matematika (murni). Energi dan fasilitas Jurusan Elektro, di samping untuk menghasilkan guru Teknik Elektro juga untuk menghasilkan S1 Teknik Elektro (murni).

5. UNESA ITU LPTK

Kembali ke ruh awal bahwa Unesa adalah LPTK

Sebagai calon Rektor Unesa periode 2010--2014, pada tahun 2010 saya diharuskan menyampaikan visi, misi, dan program kerja di hadapan sivitas akademika. Saya lupa tanggal dan bulan pastinya, yang saya ingat tempatnya di Gedung Gema Kampus Ketintang. Saat itu ada dosen senior yang mengajukan pertanyaan ke mana arah pengembangan Unesa pasca konversi dari IKIP Surabaya.

Saya memahami pertanyaan senior tersebut karena di luar Unesa juga sering muncul kerisauan para senior yang menengarai universitas mantan IKIP berkembang ke arah “universitas umum” dan lupa tugas pokoknya sebagai LPTK. Padahal, dalam Keppres perubahan IKIP menjadi universitas disebutkan secara eksplisit tetap mengemban tugas untuk mengembangkan ilmu pendidikan, ilmu keguruan, serta mendidik tenaga akademik dan profesional dalam bidang kependidikan. Untuk Unesa, UNY, UNJ, UM, UNP dan UNM, tugas tersebut tercantum pada Keppres No. 93/1999, Pasal 2 butir b.

Saat itu saya menjawab, seharusnya Unesa tetap memegang mandat pokoknya, yaitu bidang pendidikan. Perubahan IKIP Surabaya menjadi Unesa adalah perluasan mandat. Mandat pokoknya dalam bidang pendidikan, sedang bidang nonkependidikan adalah tambahan atau perluasannya. Tidak boleh Unesa meninggalkan mandat utama dan berkonsentrasi kepada mandat tambahan.

Ketika sudah menjadi Rektor, pada saat menyusun visi dan misi baru, pertanyaan itu muncul kembali. Bahkan, lebih keras dan diajukan oleh beberapa orang. Munculnya pertanyaan itu sangat mungkin didorong oleh adanya Prodi baru nonkependidikan di Unesa. Seingat saya, ada yang bertanya bagaimana skenario pengembangan program studi di Unesa? Mengapa sekarang muncul banyak program studi baru nonkependidikan, sementara yang kependidikan tidak ada?

Beberapa dosen senior juga mengeluhkan para dosen muda yang lebih senang melanjutkan ke S2/S3 nonkependidikan, walaupun S1-nya kependidikan. Dalam keseharian, konon para dosen juga lebih bangga menyandang bidang keahlian nonkependidikan dibanding bidang kependidikan. Intinya, para senior risau dan bahkan khawatir kalau nanti Unesa “meninggalkan” bidang pendidikan. Bahkan, ada kelakar jangan sampai, *“nguber uceng kelangan deleg.”* Artinya, mengejar sesuatu yang kecil/kurang penting/belum tentu dapat, meninggalkan yang besar/penting/sudah di tangan.

Sebenarnya, saya tidak terlalu khawatir dengan gejala tersebut. Sudah biasa, sesuatu yang baru selalu mendapat perhatian lebih dibanding yang lama. Para dosen muda yang selama ini dilabeli IKIP (pendidikan), kemudian menjadi bangga ketika dapat keluar dari stigma itu dan menjadi ahli bidang Matematika, Fisika, Mesin, Elektro, Manajemen, dan sebagainya. Itulah yang terjadi saat awal IKIP Surabaya menjadi Unesa. Ibarat pendulum saat ini, sivitas akademika Unesa berayun ke sisi nonakademik. Namun, saya yakin pada saatnya akan kembali ke kesetimbangan.

Ketika harus merumuskan visi baru Unesa untuk mengganti visi lama yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan, kami berdiskusi agar mandat utama itu tetap dijaga dengan didukung oleh mandat baru. Akhirnya, kami sepakat merumuskan visi Unesa: UNGGUL DALAM

Lebih baik terlambat daripada tidak berpikir sama sekali. Mungkin, itu sebuah pelipur lara. Yang pasti, peta kompetensi pegawai administrasi perlu segera disusun. Akan lebih baik, jika itu dipadukan dengan peta pembinaan karier sehingga menjadi satu kesatuan pola pembinaan tenaga administrasi yang utuh. Mungkin, itu warisan saya untuk Rektor baru, akibat saya telmi (telat mikir). Mudah-mudahan para Pembantu Dekan II dan dikomandani Pembantu Rektor II dibantu Pak Sanadji, segera menghasilkan konsep pengembangan tenaga pegawai administrasi, sehingga Rektor pengganti saya tidak harus memulai dari nol.

Terkait dengan pola karier mereka ada satu hal lagi yang perlu dipikirkan. Karier pegawai administrasi mengarah ke jabatan struktural karena jabatan fungsional (keahlian) seperti pustakawan, laboran, dan arsiparis tampaknya tidak begitu menarik. Sementara itu, jumlah jabatan struktural yang saat ini ada sangat terbatas. Unesa hanya memiliki dua jabatan kepala biro, dan sekitar 15 kepala bagian. Bayangkan, jika ada kepala biro yang usianya 45 tahun, berarti kepala bagian harus menunggu 15 tahun untuk dapat menggantinya. Stagnasi itu akan merembet ke bawah karena kalau belum ada kepala bagian yang promosi atau pensiun juga belum ada peluang kasubbag untuk promosi. Jika belum ada kasubbag yang promosi atau pensiun, tidak ada peluang staf untuk menjadi kasubbag.

Padahal, pegawai yang tidak memiliki peluang untuk promosi sangat mungkin tidak termotivasi untuk bekerja keras. Karena itu, perlu dipikirkan agar memberi pegawai muda yang cemerlang untuk segera mendapatkan promosi. Mungkinkah mengkreasi jabatan lain, misalnya staf ahli. Staf ahli dapat diberi level jabatan struktural tertentu, tetapi tidak memiliki *downline* sehingga tidak memerlukan tambahan struktural.

.....diselipi gambar/foto pegawai yang sedang bekerja.....

Sesuai dengan prinsip profesionalisme, pengelolaan Unesa setiap demi setiap harus mengarah ke manajemen modern dengan memanfaatkan teknologi. Dengan demikian, diperlukan karyawan yang mampu menangani pekerjaan seperti itu. Sekadar contoh, dengan diberlakukannya pembayaran via bank, gaji via bank, dan secara bertahap pembayaran honorarium juga via bank, karyawan yang selama ini menangani keuangan harus berubah pola kerja. Dengan diberlakukannya pengiriman nilai ke BAAK dilakukan oleh dosen dengan *pos-el*, maka karyawan yang selama ini meng-*entry* nilai menjadi tidak ada. Jika sebentar lagi diberlakukan *e-office*, agenda surat hanya satu dan tidak diperlukan pengiriman surat di intern Unesa, banyak tugas yang akan hilang. Sebaliknya, akan muncul tugas baru dengan kompetensi baru pula.

Karena itu, sebaiknya dibuat peta kompetensi karyawan berdasarkan pola kerja yang dikembangkan. Berdasarkan peta itu dirancang, siapa memiliki potensi apa dan cocoknya diarahkan pada posisi mana. Pelatihan apa yang diperlukan terkait dengan perubahan pola kerja dan pemindahkan karyawan karena perubahan sistem kerja maupun karena promosi.

Ketika pemikiran itu saya ajukan, Pak Wasis Pembantu Dekan II FMIPA berkomentar, “kok baru sekarang gagasan itu disampaikan.” Mungkin maksudnya, ketika masa jabatan saya sudah tinggal satu tahun. Saya menyadari kesalahan saya, mengapa itu tidak saya sampaikan sejak awal. Mungkin, pada waktu sebelumnya saya tidak begitu jelas menyampaikan. Biasanya, saya menyampaikan jika ada diskusi tentang pola promosi. Misalnya, tidak baik jika seseorang terlalu lama menduduki jabatan karena pola kerjanya akan menjadi rutin dan tidak lagi kreatif. Sebelum dipromosikan sebaiknya karyawan menduduki eselon yang sama untuk beberapa posisi agar memiliki pengalaman cukup.

Merasa bersalah, saya jadi teringat fenomena di Ditjen Dikti. Begitu menjadi Direktur Ketenagaan saya kaget melihat kemampuan karyawan yang sangat terbatas. Padahal, tugas mereka adalah menangani pembinaan dosen PTN dan PTS se-Indonesia. Saya telusuri ternyata sebagian besar mereka kuliah sambil bekerja dan mendapatkan S1 dan S2 dari PTS. Juga tidak ada beasiswa khusus untuk pegawai Dikti. Padahal, Dikti menyediakan sangat banyak beasiswa, baik untuk S2/S3 dalam negeri maupun luar negeri, tetapi semua untuk dosen.

Karena kemampuan akademik pegawai Dikti sangat terbatas, untuk menyusun konsep ini dan itu akan mengandalkan bantuan tenaga ahli dari perguruan tinggi. Itulah sebabnya untuk setiap kegiatan, Dikti selalu membentuk tim ahli dari perguruan tinggi. Dalam praktiknya, pegawai Dikti lebih banyak berperan sebagai pendukung administrasi. Juga dapat dipahami kalau para Dirjen dan Direktur di Dikti selalu dari perguruan tinggi. Sementara karier pegawai Dikti biasanya hanya sampai Sespel di Kopertis.

Saya baru menyadari itu setelah sekitar satu tahun menjadi Direktur Ketenagaan dan kemudian menyiapkan beasiswa khusus bagi pegawai yang ingin S2 atau S3. Sayangnya, sangat sedikit pegawai yang mengambil beasiswa itu. Mungkin takut kehilangan jabatan atau penghasilan tambahan kalau tugas belajar. Akhirnya, mereka mengambil kuliah di sore hari dan tetap bekerja penuh.

Keterlambatan menyadari situasi ternyata saya ulangi ketika menjadi Rektor. Mungkin, orang mengatakan saya kalah pandai dari keledai karena konon keledai tidak pernah terantuk batu yang kedua. Sementara saya mengulangi keterlambatan menyadari keadaan bahwa karyawan (pegawai administrasi) perlu mendapatkan perhatian.

17. KALAH CERDAS DARI KELEDAI

Lebih baik terlambat daripada tidak berpikir sama sekali.

Sebagai Rektor, suatu saat saya disodori hasil seleksi calon Kepala Subbagian (Kasubbag). Sepertinya ada beberapa posisi Kasubbag yang kosong dan dilakukan seleksi untuk mengisinya. Ada tes psikologi, pembuatan, presentasi makalah, dan wawancara. Karena baru pertama menangani, saya berusaha mencermati dan memahami hasil seleksi tersebut.

Saya bingung ketika membaca hasil tes psikologi. Skor tes mereka ada yang bagus, tetapi beberapa orang lainnya rendah dan sulit untuk dipahami. Bagaimana mungkin calon Kasubbag dengan latar belakang pendidikan S2 memiliki skor psikologi (sederhananya tes IQ) seperti itu. Dengan IQ seperti itu, logikanya sulit untuk lulus S1, tetapi yang bersangkutan lulusan S2 dan termasuk kelompok baik dalam hasil seleksi tersebut.

Ketika mencoba menelisik lebih jauh, saya mendapat informasi bahwa banyak karyawan Unesa yang awalnya masuk sebagai tenaga honorer yang tidak menggunakan seleksi masuk. Banyak di antara mereka yang berangkat dari posisi paling bawah, misalnya tenaga parkir atau tenaga serabutan. Setelah menjadi PNS melanjutkan sekolah dan kuliah sehingga banyak di antara mereka yang sekarang berpendidikan S2.

Jika mereka mulai meniti karier dari posisi paling bawah, menurut saya bagus. Mereka akan mengetahui apa tugas anak buah dan bagaimana seharusnya melaksanakannya. Mereka juga akan punya empati kepada anak buah, sekaligus dapat membimbing pekerjaannya. Sayangnya, waktu itu tidak ada seleksi masuk sehingga standar minimal kemampuan dasar tidak terjaga. Akibatnya, ketika pangkat dan masa kerja sudah cukup, kemudian ikut seleksi calon Kasubbag diketahui beberapa orang kemampuannya sangat terbatas. Tentu, banyak juga yang kemampuannya bagus.

Pertanyaan berikutnya muncul, bagaimana mereka itu lulus S2. Bagaimana mereka mampu menyusun tesis yang tentu memerlukan kemampuan analisis cukup dalam. Bagaimana bentuk makalah yang disusun dan dipresentasikan. Ternyata, sebagian besar alumni PTS. Bukan berarti semua PTS mutunya rendah, tetapi PTS almamater mereka memang bukan PTS yang teruji mutunya.

Namun, saya masih percaya banyak karyawan, walaupun masuknya tanpa tes, walaupun kuliahnya di PTS, tetapi mereka memiliki kemampuan dasar yang bagus dan memiliki kompetensi kerja yang bagus, serta memiliki komitmen kerja yang bagus pula. Mudah-mudahan karyawan seperti itu dapat menjadi teladan bagi teman-temannya.

Mencermati fenomena tersebut, kita harus memahami kalau (1) karyawan ibarat sudah menjadi anak atau menantu yang harus didukung pengembangan dirinya, (2) dalam waktu bersamaan Unesa memerlukan karyawan yang mampu mendukung pengembangannya, dan (3) karyawan akan maksimal kalau bekerja di bagian yang sesuai dengan potensinya.

Karena sudah menjadi anak atau menantu yang perlu dipikirkan adalah bagaimana membina dan membantu agar mereka dapat mengembangkan diri. Pengembangan diri sebaiknya sesuai dengan kebutuhan Unesa, agar kemampuan yang dimiliki cocok dengan yang diperlukan oleh Unesa. Di sinilah muncul problem yang harus dipecahkan secara bijaksana.

anarkis. Sedihnya, mereka merusak fasilitas umum dan itu sebenarnya milik masyarakat luas. Sudah saatnya kita tanamkan prinsip “kita punya hak, tetapi orang lain juga punya hak untuk tidak terganggu oleh hak kita”. Contohnya, “setiap orang punya hak untuk merokok, tetapi orang lain juga punya hak untuk tidak terganggu oleh asap rokok kita”.

.....diselingi gambar pemilihan Rektor periode 2014-2018, misalnya baliho dan saat rapat senat.....

golput. Saya tetap akan memilih sesuai kriteria yang saya percayai, tetapi saya tidak boleh menggiring orang lain untuk memilih calon tertentu.

Dengan posisi sebagai Rektor, sebenarnya saya menghadapi problem yang melekat dalam proses pemilihan Rektor mendatang. Jika yang terpilih calon A, sangat mungkin calon B dan C marah kepada saya. Jika yang terpilih calon B, calon A dan C yang marah kepada saya. Jika calon C yang terpilih, calon A dan B yang marah kepada saya. Mengapa? Karena yang tidak terpilih menduga, saya mendorong Mendikbud memberikan suaranya kepada calon yang terpilih. Padahal, Mendikbudnya orang Surabaya, mantan Rektor ITS, aktivis di organisasi sosial, yang pasti memiliki banyak informasi tentang Unesa. Beliau punya banyak teman dosen Unesa dan mantan mahasiswanya banyak yang menjadi dosen Unesa. Beberapa teman-teman dekat berkomentar itu risiko jabatan, ya diterima saja.

Pemilihan Rektor sudah berjalan dengan lancar. Saya yakin dan tetap berharap semua pihak menerima hasil itu dengan lapang dada. Dalam demokrasi, kita boleh berbeda pendapat, berdiskusi dan bahkan berdebat. Namun, jika yang berwenang sudah memutuskan, kita harus mengikuti keputusan tersebut. Kita boleh punya pilihan yang berbeda, tetapi ketika proses pemilihan sudah berlangsung sesuai ketentuan dan sudah ada calon terpilih, kita harus menerima hasil tersebut dengan lapang dada.

Saya mengenal baik Pak Nurhasan dan Pak Yatim sehingga saya yakin beliau berdua menerima baik hasil pilihan Rektor. Bahkan, sebelum pemilihan, saya sering melihat para calon Rektor itu berkelakar dan mengatakan, siapapun yang nanti terpilih, yang lain akan mendukung. Saya juga yakin para anggota Senat Unesa adalah para guru besar dan dosen terpilih yang selalu berpikir rasional dan dewasa dalam berdemokrasi sehingga menerima hasil pilihan Rektor dengan lapang dada.

Sambutan Pak Patdono menjelang pemberian suara sangat bagus dan cocok untuk direnungkan. Beliau mengatakan, "setelah pemilihan dilakukan dan hasilnya diketahui, semua pihak harus dapat menerimanya. Setelah itu, semua pihak harus mendukung siapapun yang terpilih untuk melanjutkan pengembangan Unesa. Jangan sampai timbul ketegangan dan gangguan yang dapat menyebabkan pengembangan Unesa stagnan apalagi mengalami kemunduran."

Karena itu, setelah calon terpilih dilantik, sebaiknya kita semua mendukung dengan membantu menyusun konsep program apa sebaiknya untuk empat tahun mendatang. Kondisi empat tahun ke depan tentu berbeda dengan empat tahun lalu sehingga Rektor baru memerlukan program baru sebagai kelanjutan program sebelumnya.

Apa yang diuraikan di atas bukan hanya berlaku untuk pemilihan Rektor, tetapi juga untuk pemilihan Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan, Direktur Pascasarjana, dan sebagainya. Juga pemilihan Ketua BEM Universitas, BEM Fakultas, BEM Jurusan, UKM, dan sebagainya. Sebagai kampus, Unesa harus dapat menjadi tempat penyemaian bagaimana menumbuhkan demokrasi yang sehat.

Demokrasi yang tidak dibarengi oleh kedewasaan berpikir dapat menumbuhkan perilaku "semau gue" bahkan anarkis. Kata beberapa teman, sekarang ini Indonesia mengalami hal itu. Sejak reformasi era demokrasi dibuka seluas-luasnya, sementara masyarakat belum dewasa. Akibatnya, banyak masyarakat berbuat semaunya dengan alasan kebebasan atau hak asasi. Jika tidak setuju dengan suatu aturan atau kebijakan, mereka berdemonstrasi yang kadang-kadang

Kemdikbud, dan PNPB sendiri. Mengelola dana sebesar itu tentu banyak godaannya sehingga diperlukan integritas yang sangat kuat.

Menggalang jejaring internasional diperlukan untuk mendukung keinginan Unesa untuk “naik kelas”. Seperti sering saya sampaikan di berbagai kesempatan, sudah waktunya Unesa naik kelas dari perguruan tinggi “lokal” menuju “regional”, “nasional”, dan pada akhirnya “internasional”. Tentu, masih merupakan perjalanan panjang, tetapi dengan melihat perkembangan terakhir, langkah menuju itu sudah saatnya dimulai. Jejaring internasional dapat menjadi sarana efektif.

Tentu orang lain boleh mengajukan kriteria berbeda dengan yang saya ajukan. *Nah*, jika ajuan-ajuan kriteria itu dapat didiskusikan dan disepakati, kriteria itu dapat disodorkan kepada semua pihak untuk becermi sebelum memutuskan untuk mencalonkan diri. Juga dapat disodorkan kepada berbagai pihak untuk dijadikan pertimbangan ketika mengikuti proses *polling* maupun oleh anggota Senat Unesa ketika harus memilih calon Rektor.

Namun, tampaknya tradisi itu belum terbangun. Mahasiswa sebenarnya sudah memulai itu dengan serangkaian diskusi. Namun, belum berani merumuskan menjadi ajuan konkret. Di kalangan dosen justru yang belum tumbuh. Saya belum mendengar ada diskusi untuk merumuskan kriteria calon Rektor. Mungkin masih memerlukan waktu untuk membiasakan bahwa setiap seleksi memerlukan kriteria. Mungkin juga masing-masing dosen sudah memiliki kriteria, tetapi belum saling didiskusikan.

Sebenarnya hal itu dapat dianalogikan dengan lomba lukis, lomba nyanyi, lomba tari, dan sebagainya. Juri lomba-lomba tersebut selalu memegang kriteria penilaian yang biasanya dalam bentuk format yang dibakukan oleh panitia. Jika tidak ada format penilaian, juri akan melakukan penilaian berdasarkan *feeling*-nya masing-masing. *Nah*, dapat dibayangkan kalau mahasiswa, dosen, dan karyawan mengikuti *polling* tanpa paham kriteria seperti apa hasilnya. Demikian pula jika anggota senat melakukan pemilihan Rektor tanpa memiliki kriteria, seperti apa hasilnya.

Menurut seorang teman yang mendalami ilmu politik, demokrasi akan berjalan baik jika masyarakatnya *well educated* dan *well informed*. Dengan pendidikan yang baik, orang akan dapat berpikir kritis dan jernih sehingga tidak mudah digiring oleh pemikiran tertentu. Akhirnya, orang dapat memiliki pemikiran dan pilihannya sendiri. Dengan dimilikinya informasi yang bagus, berarti orang memiliki bahan pertimbangan dalam menganalisis atau memilih.

Masyarakat Unesa, khususnya dosen tentunya termasuk orang-orang yang *well educated* (berpendidikan baik). Mahasiswa juga sudah memiliki bekal pendidikan yang memadai dan sedang memperkuat basis ilmu pengetahuannya sehingga saya yakin mereka telah memiliki kemampuan untuk berpikir kritis dan jernih. Jadi, yang diperlukan adalah tersedianya informasi yang cukup dan mutakhir. Tantangan Unesa ke depan dan kriteria calon Rektor yang cocok menghadapi situasi tersebut merupakan informasi penting yang harus dimiliki dosen, karyawan dan mahasiswa. Jadi, kriteria calon Rektor merupakan informasi yang diperlukan agar proses pemilihan Rektor dapat menghasilkan Rektor yang terbaik.

Banyak teman dan mahasiswa yang bertanya diantara tiga calon Rektor, mana yang menurut saya paling cocok. Saya selalu menjawab, sebagai Rektor saya harus netral. Ketiga calon adalah “adik-adik” saya dan semuanya guru besar yang tentu sudah teruji. Karena itu, saya tidak pernah hadir ketika diundang pertemuan yang terkait dengan percalonan Rektor. Bukan berarti saya

Mahasiswa juga didorong untuk belajar berpikir kritis dan konseptual. Maksudnya, agar mahasiswa dapat berpikir jernih dan tidak mudah digiring pemikiran tertentu. Bukan berarti harus menolak, karena mungkin saja pemikiran tersebut benar. Sebaliknya, mahasiswa tidak boleh begitu saja menerima, karena mungkin saja pemikiran yang disodorkan keliru. Mahasiswa harus menelaah dan mengkritisi konsep atau pemikiran yang disodorkan, sebelum menerima atau menolak pemikiran tokoh tertentu. Sering saya menggunakan kelakar, “jangan sampai mahasiswa “menerima atau menolak pemikiran sebelum membaca konsepnya”. Kita pelajari pemikiran orang lain dengan kritis dan jernih, kemudian kita merumuskan pemikiran sendiri. Pemikiran kita bisa sama, tapi juga dapat pula berbeda dengan pemikiran yang sedang kita pelajari.”

Orang yang berdemonstrasi karena disuruh-suruh, biasanya dilupakan atau dipinggirkan setelah demo selesai dan mendapatkan hasil. Hasil demonstrasi biasanya dinikmati kalangan elit yang menjadi aktor intelektualnya. Yang *rame-rame* di lapangan biasanya hanya pelengkap atau bahkan menjadi penonton, ketika semuanya sudah selesai dan berjalan normal. Namun, jika terjadi anarkis, yang celaka yang disuruh-suruh tadi. Contoh-contoh seperti itu sering saya sampaikan kepada para aktivis mahasiswa. Kekuatan mahasiswa terletak pada pemikiran dan bukan pada otot semata.

Namun, saya percaya kalau dosen Unesa semakin rasional sehingga tidak mudah digiring dalam pemikiran tertentu. Apalagi hampir semua dosen Unesa minimal berpendidikan S2 dan juga sudah banyak yang S3. Apapun bidang ilmunya, saya yakin seseorang yang berpendidikan S2 apalagi S3, pasti mampu berpikir rasional, kritis dan jernih. Jika *toh* masih ada penggiringan dan dosen tidak berani menolak, saya menduga mereka mengatakan “ya” tetapi sebenarnya “tidak setuju”.

Sebelum penjaringan calon Rektor dimulai, sebaiknya dirumuskan kriteria untuk Rektor Unesa 2014--2018. Jika kriteria sudah dirumuskan dan disepakati, biarlah para dosen berkaca apakah cocok dengan kriteria tersebut. Jika merasa cocok, silakan mulai mempersiapkan diri menjadi calon. Jika kurang cocok, sebaiknya menyadari sehingga tidak memaksakan diri untuk mencalonkan.

Tidak cocok bukan berarti kurang kompeten, tetapi memiliki kompetensi yang berbeda dengan yang diperlukan. Mungkin yang bersangkutan lebih cocok menjadi Dirjen, Menteri, Gubernur, Kepala Dinas, Dekan, dan sebagainya. Tidak cocok untuk Rektor Unesa 2014--2018, tetapi mungkin cocok untuk posisi yang lain dan mungkin lebih tinggi, lebih rendah atau setara tetapi bidangnya lain. Bukankah setiap jabatan memerlukan kompetensi yang berbeda-beda.

Saat diundang disksui oleh BEM Unesa, saya mengajukan tiga kriteria, yaitu (1) *standing* akademik, (2) integritas, dan (3) kemampuan menjalin kerjasama internasional. Dengan *standing* akademik yang kokoh, Rektor dapat menjadi contoh bagi sivitas akademik. Dapat dibayangkan betapa sulitnya Rektor menyuruh dosen untuk menulis artikel ilmiah, kalau yang bersangkutan tidak pernah menulisnya. *Standing* akademik yang kokoh juga dapat menjadi modal pergaulan sesama Rektor PTN. Bukankah pergaulan antar-Rektor selalu diwarnai nuansa akademik.

Integritas penting untuk menjaga agar tidak mudah tergoda oleh rayuan-rayuan yang dapat menjerumuskan. Mulai tahun 2014, Unesa mendapatkan bantuan IDB sebesar 392 juta dolar atau kira-kira setara dengan 430 miliar rupiah. Itu masih akan ditambah dengan dana dari

19. DEMOKRASI MAKIN DEWASA DI UNESA

Tidak cocok bukan berarti kurang kompeten, tetapi memiliki kompetensi yang berbeda dengan yang diperlukan

Tanggal 23 April 2014 dilaksanakan pemilihan Rektor Unesa periode 2014--2018. Alhamdulillah berjalan lancar, dengan dihadiri Dr. Patdono Suwignyo, Sekretaris Ditjen Dikti sebagai kuasa Mendikbud dan Ibu Ani Nurdiani Azizah, SH., M.Si., Kepala Biro Hukum dan Organisasi Kemdikbud. Memang, ada riak-riak kecil, tetapi menurut saya masih dalam taraf kewajaran. Apalagi, jika diingat sejarah pemilihan Rektor empat tahun lalu yang cukup panas.

Meskipun yakin pilihan Rektor akan lancar dan aman, secara jujur saya deg-degan sejak pendaftaran calon ditutup. Mengapa? Karena empat tahun lalu, ketika saya ikut kompetisi, konon situasi cukup mencekam. Bahkan, menjelang pemilihan dilaksanakan ada keributan antarkelompok mahasiswa. Saya mengatakan konon, karena sehari-hari saya di Jakarta melaksanakan tugas sebagai Direktur Ketenagaan Ditjen Dikti sehingga tidak mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Untunglah tiga calon yang mendaftar, yaitu Prof. Nurhasan, Prof. Warsono, dan Prof. Yatim Riyanto, adalah teman-teman yang saya yakin cukup dewasa untuk berdemokrasi.

Sepertinya sudah menjadi pola, jika ada kelompok elit yang berbeda pendapat, kemudian melibatkan orang awam yang dapat disuruh-suruh. Sebagai contoh, jika dalam pilkada dan ada peserta yang tidak puas, kemudian terjadi demonstrasi yang kadang-kadang anarkis. Hal yang sama juga terjadi jika ada perselisihan antara dua kelompok elit. Sepertinya, sang elit yang tidak puas atau sedang bersengketa, kemudian mendorong atau menggerakkan masyarakat untuk berdemo. Yang disuruh atau diprovokasi untuk berdemo biasanya masyarakat awam yang kadang-kadang tidak paham apa yang didemokan.

Di perguruan tinggi (secara umum, tidak hanya di Unesa), mahasiswa adalah bagian sivitas akademika yang relatif paling mudah diprovokasi. Jadi, dapat dipahami kalau demonstrasi mahasiswa biasanya diwarnai oleh pemikiran kelompok elit yang sedang berkompetisi atau berbeda pendapat. Saya tidak mengatakan mereka disuruh (mahasiswa *kok* disuruh-suruh), tetapi diwarnai pemikirannya. Artinya, diberi atau mendapat informasi sehingga berpikiran sejalan dengan elit yang sedang berkompetisi atau berbeda pendapat.

Memahami fenomena seperti itu, sejak awal menjadi Rektor saya mendorong mahasiswa untuk belajar berdemokrasi yang sehat dan dewasa. Kompetisi adalah keniscayaan, karena setiap hari kita berkompetisi. Bahkan, kata para ahli, awal pertumbuhan manusia juga melalui proses kompetisi, yaitu ketika ribuan sel sperma berkompetisi mencapai ovum untuk dibuahi (mohon maaf kalau istilahnya keliru).

Yang penting berkompetisi secara sehat dan bersamaan dengan itu tidak lupa melakukan sinergi dan bekerjasama. Dalam satu kelompok kerjasamapun harus terjadi kompetisi. Misalnya, ketika sekelompok mahasiswa mengerjakan tugas kelompok, mereka juga berkompetisi untuk mengerjakan tugasnya masing-masing, agar hasilnya paling baik. Menemukan gagasan yang paling baik untuk kelompoknya. Berkompetisi untuk digunakan bersama. Jadi, berkompetisi dalam kebersamaan. Bahkan, juga berkompetisi untuk menemukan cara bekerjasama yang paling efektif.

intensif. Pengadaan AC dan LCD serta komputer untuk pekerjaan administrasi bukanlah untuk kemewahan, tetapi untuk efektivitas kerja.

Dengan prinsip tersebut, setiap pengadaan barang, pembangunan atau renovasi gedung/ruang harus disertai kajian untuk memastikan bahwa barang-barang itu fungsional. Spesifikasi sesuai dengan kebutuhan, tetapi tidak berlebihan apalagi mewah dan memberikan manfaat untuk efektivitas kerja.

Memang tidak mudah untuk membedakan antara kebutuhan (*need*) dengan keinginan (*want*). Kita sering terjebak mengadakan sesuatu dengan memaksakan diri untuk barang yang sebenarnya keinginan dan bukan kebutuhan. Untuk menghindari itu, ketika akan membeli barang selalu bertanya, apakah memang barang itu diperlukan. Jika tidak, apa risikonya. Apakah memang spesifikasinya sudah cocok. Apa tidak kurang atau sebaliknya berlebihan.

Apa risiko jika mebeler ruang Rektor tidak diganti? Tidak ada, karena semua masih dapat berfungsi dengan baik. Apakah spesifikasinya masih cocok dengan tuntutan pekerjaan sekarang? Masih. Yang kurang hanyalah jaringan internet yang lebih cepat.

.....diselingi foto lobi lantai bawah maupun lantai atas Rektorat, meja tamu Rektor.....

universitas menggunakan gedung kuno, gedung yang paling awal dibangun ketika universitas didirikan. Mebelernya juga kuno yang mungkin disesuaikan dengan gedungnya.

Kepada teman-teman di BAAK dan BAUK saya sering berkelakar, kita perlu sabar karena Unesa belum kaya. Masih perlu mengencangkan ikat pinggang. *Toh*, sedang dibangun kantor di Kampus Lidah dan kalau sudah jadi nanti BAUK dan BAAK akan boyongan ke kantor baru itu. Memang sampai saya menyelesaikan tugas sebagai Rektor, kantor tersebut belum selesai. Ya, biar Rektor dan Pembantu Rektor Unesa yang baru, menyelesaikan bagian akhir gedung, melengkapi dengan mebel dan menempatnya bersama teman-teman BAUK dan BAAK. Mudah-mudahan dengan kepindahan kantor Rektorat ke Kampus Lidah, protes mahasiswa Lidah karena kampusnya kurang mendapat perhatian dapat berkurang.

Jadi, alasan mengapa mebel ruang kerja Rektor tidak diganti semata-mata penerapan skala prioritas anggaran. Bukan sok-sokan atau bukan karena pesan “dukun”. Nanti jika ruang kuliah sudah cukup dan kondisinya sudah baik, laboratorium sudah bagus dan buku perpustakaan sudah cukup dan Unesa sudah memiliki anggaran cukup, saya menyarankan kantor Rektorat, Dekanat, kantor Jurusan, BAUK, BAAK dan kantor lainnya perlu direnovasi agar lebih cantik dan nyaman.

Dalam membangun prinsip fungsional dan kesederhanaan perlu dijaga. Sebagai LPTK yang bertugas menghasilkan calon guru dan mengembangkan ilmu pendidikan, kesederhanaan harus menjadi pola kehidupan di kampus. Sebagaimana dipahami sikap hidup itu tumbuh dan berkembang dipengaruhi oleh lingkungan. Jika kita berharap dapat menghasilkan guru yang sederhana dalam kehidupannya (agar menjadi contoh bagi siswanya), kampus sebagai lingkungan belajar calon guru juga harus mencerminkan kehidupan yang sederhana.

Sederhana tidak identik dengan miskin. Sederhana harus dimaknai mengadakan dan memiliki sesuatu yang mengutamakan fungsinya dan menghindari kemewahan tampilannya. Ruang kelas, kantor, mebel, alat lab dan sebagainya, harus dipilih yang memiliki spesifikasi fungsi sesuai yang diperlukan. Tidak perlu yang berlebihan dan tidak mengutamakan tampilan. Ibarat makanan, yang penting gizinya terpenuhi, bersih (dan tentu yang halal) syukur kalau harganya murah.

Di tengah kehidupan yang cenderung hedonistik, contoh kesederhanaan menjadi semakin penting. Kita sering mengeluh di luaran pola kehidupan semakin materialistik, glamour, dan hura-hura. Sebagai dosen dan karyawan universitas, kita tidak punya jangkauan mengatur itu. Karena itu, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, Unesa perlu mengimbangi fenomena tersebut dengan pola kehidupan di kampus yang diwarnai kesederhanaan. Yang penting fungsinya dan bukan tampilannya.

Memang dengan berkembangnya teknologi, pola kerja juga berubah drastis. Pekerjaan sekarang mengarah ke *IT-based*. Karena itu, ruang kerja, khususnya mebel dan *layout* ruangan, serta sarana penunjang perlu disesuaikan. Itulah sebabnya tata ruang di Bagian Keuangan, Kepegawaian dan Administrasi Akademik BAAK dicoba disesuaikan. Jika itu berhasil dan lebih nyaman, bagian lain akan disesuaikan juga.

Contoh penyesuaian lain adalah AC dan LCD di ruang kuliah. Saat ini hampir semua ruang kuliah menggunakan AC. Situasi Surabaya yang panas, membuat semua orang termasuk mahasiswa memerlukan AC untuk ruang kuliah. Semua dosen juga memerlukan LCD agar perkuliahan lebih

saya berkomentar, kira-kira, “*pancet* saja seleranya”. Mungkin maksudnya selera makan saya tetap saja. Kami semua tertawa.

Memang ruang kerja Rektor dan Rembantu Rektor Unesa termasuk sederhana. Ruangnya sederhana, demikian pula mebelernya. Mungkin jauh dibanding perguruan tinggi lain sekelas Unesa. Seringkali staf BAUK membandingkan dengan universitas lain dan konon malu kalau menerima tamu dari universitas lain. Mbak Lusi, Kasubbag Hukum yang seringkali berseloroh agar kantor dipercantik.

Apakah Unesa tidak punya uang untuk mempercantik kantor Rektorat? Bukankah beberapa tahun ini Unesa dapat membangun gedung dan membeli peralatan laboratorium? Bukankah kantor juga perlu bagus agar orang dapat bekerja dengan nyaman? Bukankah semua orang didorong untuk bekerja keras sehingga seharusnya juga disediakan ruang kerja yang baik? Bukankah prestise juga harus dijaga?

Pertanyaan seperti itu sering saya terima dan bahkan saya sendiri juga mempertanyakan. Saya juga pernah menerima usulan agar Dekan dibelikan mobil baru. PR II dan PR IV beberapa kali mendesak agar Rektor juga ganti mobil. Namun, prinsip *school management* yang pernah saya pelajari dan kembangkan saat menjadi konsultan di Kemendikbud selalu membayangi. Konsep itu mengajarkan bahwa proses pendidikan terutama terjadi di ruang kelas dan laboratorium. Kedua komponen itu yang harus mendapat perhatian utama jika ingin proses pendidikan baik. Baru setelah kedua lokasi utama proses pendidikan itu cukup baik, waktunya untuk memikirkan komponen penunjang utama, yaitu kantor administrasi.

Ketika menjadi konsultan dan sering memberikan pelatihan kepada kepala sekolah, saya sering berkelakar tentang penggunaan dana bantuan sekolah dari Kemendikbud. Bagaimana kalau dana bantuan sekolah digunakan untuk membeli AC ruang kepala sekolah. Bukankah dengan diberi AC, ruang kerja menjadi lebih nyaman dan kepala sekolah dapat lebih konsentrasi dalam bekerja. Kelakar saya sambung dengan kelakar yang lebih konyol, boleh nggak dana bantuan sekolah untuk membeli mobil dinas kepala sekolah. Dengan mobil dinas, kepala sekolah lebih pasti datang tidak terlambat. Boleh nggak, dana bantuan bantuan sekolah untuk membantu kepala sekolah nikah lagi, agar lebih “kopen” di rumah sehingga lebih sehat dan dapat bekerja lebih keras.

Intinya, penggunaan anggaran harus menerapkan skala prioritas. Yang lebih utama harus didahulukan. Nah, karena yang utama ruang kuliah, laboratorium dan buku perpustakaan (sekarang mengarah ke *e-book*), bagian itulah yang diutamakan. Tentu, bersamaan dengan itu, sarana pendukung diperbaiki. Yaitu sarana yang membuat mahasiswa nyaman belajar di kampus. Misalnya, halaman yang teduh, tempat melepas kejenuhan, dan sebagainya.

Bukan berarti tidak boleh membangun atau merenovasi atau membeli mebel kantor. Namun, hal itu urutan berikutnya. Karena belum mampu merenovasi ruang secara besar-besaran, sementara ruang administrasi juga mendesak diperbaiki agar dapat mendukung pola kerja baru, mebel ruang keuangan, kepegawaian dan administrasi akademik di BAAK yang diperbaiki. Yang lain, ya sabar dulu.

Ketika berkunjung ke universitas “terkenal” di luar negeri, saya sering kaget mendapati ruang Rektor (di Amerika disebut presiden universitas, di Australia disebut *Vice Chancellor*) sangat sederhana. Tidak terlalu besar dengan mebel yang sederhana. Bahkan, di beberapa

18. TIDAK GANTI MEBELER

Penggunaan anggaran harus menerapkan skala prioritas

Ini adalah cerita ringan sebagai penutup buku kecil yang sedang Anda baca. Suatu saat seorang senior yang pernah menjadi pimpinan Unesa berkunjung ke kantor Rektor. Sudah lama beliau tidak ke Rektorat dan kehadirannya saat itu mengantarkan seorang teman dari luar Jawa. Sebagai junior yang pernah dibimbing dalam bekerja, saya menjemput kehadiran beliau, “*Wei* kantor pusat seperti hotel sekarang.” Begitu kira-kira ungkapan beliau saat masuk selasar Rektorat.

Memang waktu itu, selasar Rektorat baru saja selesai direnovasi. Penampilan selasar memang berubah dengan adanya tangga tengah menuju ke lantai dua dan juga penataan selasar yang dibuat sedikit mewah. Saya harus berterima kasih kepada Pak Purwohandoko karena beliau yang menata ulang selasar kantor Rektorat. Apalagi, waktu itu ada sumbangan beberapa lukisan, beberapa patung dan dua buah kriya atau apa yang saya sendiri tidak paham namanya. Hiasan itu dipasang di selasar lantai satu maupun lantai dua.

Renovasi kantor Rektorat difokuskan pada pembuatan tangga naik di tengah dan pembuatan kamar kecil di ruang Pembantu Rektor. Hal itu dilakukan atas saran teman-teman BAUK. Katanya banyak tamu yang bingung kalau akan naik ke lantai dua karena tangganya di samping, sedangkan pintu masuk di tengah-tengah. *Nah*, ketika dibuat tangga naik di tengah, sekalian selasar dipercantik. Ruang kerja Pembantu Rektor dibuatkan kamar kecil, biar jika ada tamu dan perlu ke kamar kecil tidak perlu keluar.

Namun, ketika beliau masuk ke ruang Rektor, komentar lain muncul. Kira-kira, “masak gedungnya begitu bagus, mebel ruang Rektor tidak ganti. Ini *kan* tinggalan Rektor zaman dulu. Masak sofa kursi tamu Rektor retak-retak seperti ini. Ini bukan perkara punya uang atau tidak, tetapi *kan* jabatan Rektor juga perlu dijaga. Digantilah, biar kalau ada tamu tidak terkesan kurang menghargai tamu.” Memang selama ini mebel (meja kursi tamu dan meja kursi kerja) tidak diganti. Tampaknya, itu yang membuat sang senior itu berkomentar.

Ketika melihat keliling beliau melihat kalau berkas-berkas pekerjaan saya berada di meja rapat. Sambil menunjuk meja kerja Rektor, beliau bertanya kira-kira, “mengapa Pak Muchlas tidak menggunakan meja kerja, malah menggunakan meja rapat? *Lha*, kalau rapat nanti mejanya penuh dengan berkas.” Saya berusaha menjelaskan, kalau tamu dari kalangan Unesa merasa lebih enak kalau saya ditemui di meja rapat. Tidak terkesan, Rektor duduk di “kursi jabatan”, sedangkan tamunya duduk di kursi tamu. Kalau di meja rapat *kan*, kursinya sama.

Saya tidak ingat persis, tetapi waktu itu Mbak Roni menghidangkan makanan kecil untuk tamu, berupa pisang rebus, singkong rebus, talas rebus, dan kacang rebus. Ketika sudah duduk di kursi tamu dan melihat suguhan, muncul komentar kira-kira, “*Walah*, tetap saja makanan desa”. Jangan-jangan kalau makan tetap juga dari warung Pak Paidi. Kami berdua tertawa bersamaan, teringat waktu dulu bekerja di satu ruangan dan kalau siang makan nasi pecel atau rawon dari warung Pak Paidi.

Apa selera makan saya memang kampung, ya? Pertanyaan itu muncul setelah beliau dan tamu-tamu lainnya pulang. Saya jadi teringat, waktu baru-baru menjadi Rektor ada beberapa teman IKA Unesa datang dan mengajak makan siang. Saya usul makan siang di Warung Wader, tempatnya enak dan bisa sambil ngobrol santai. Bu Lutfiah Nurlaela yang ketika itu ada di dekat

Tradisi “urut kacang” juga sangat kuat, khususnya di Unesa. Hal itu juga terjadi di Dikti. Artinya, promosi dimulai dari staf yang paling senior. Ketika di Dikti pernah dicoba membuat terobosan dengan mengangkat Kepala Seksi dari staf yang masih termasuk junior. Padahal, dia satu-satunya staf yang bergelar doktor di Direktorat Ketenagaan. Itupun memunculkan protes, walaupun tidak terang-terangan. Akhirnya, staf saya kumpulkan dan saya tanya siapa yang sanggup menjadi Kepala Seksi yang tugas pokoknya menangani beasiswa luar negeri. Artinya, harus sanggup melakukan komunikasi dengan perguruan tinggi di luar negeri dan juga melakukan negosiasi biaya. Jika ada yang sanggup akan saya angkat menjadi Kepala Seksi Pelatihan Luar Negeri. Baru setelah dapat penjelasan itu, kasak-kusuk berkurang karena tidak ada yang sanggup.

Di Unesa tidak ada posisi yang spesifik seperti di Dikti sehingga sulit untuk menerapkan pengalaman di Dikti. Yang dapat dilakukan adalah mendorong staf potensial, walaupun tergolong muda untuk ikut kompetisi pencalonan Kasubbag. Mudah-mudahan dengan begitu akan banyak Kasubbag berusia muda dan bagus sehingga pada saatnya ada Kepala Bagian yang lowong mereka yang mengisinya. Itulah argumen saya mendorong Mas Amien, Mbak Roni, dan staf muda lain untuk ikut pencalonan Kasubbag. Bukan karena mereka itu staf di sekretariat Rektor, tetapi karena mereka cukup pandai dan kerjanya bagus. Biarlah sejarah menguji apakah mereka mampu menjadi pimpinan di subbagian dan seterusnya.

...dari sekarang...keyang diinginkan.....memimpin itu spt art....mencari cara agar mencapai tujuan..... terobosan.....

Ketika dagangnya mulai maju saya beritahu kalau paling lama menjadi sopir kami tiga tahun. Jadi, dia harus mulai berhitung kapan harus berhenti menjadi sopir dan fokus ke dagang *shuttle cock*. Alhamdulillah, akhirnya Mas Catur berhasil dan bahkan kemudian juga berdagang tahu pong goreng dengan beberapa rombongan yang ditunggui orang lain.

Cerita tentang Mas Catur saya sampaikan kepada Mas Amien, Mbak Lusi, dan juga Mbak Roni dengan maksud agar memikirkan masa depan. Walaupun sudah bekerja di sekretariat Rektor tetapi tidak boleh selamanya disitu. Sebaliknya, saya sendiri juga tidak boleh egois “mengurung” Mbak Lusi, Mas Amien, dan Mbak Roni sehingga tidak dapat mengikuti seleksi calon Kasubbag. Saya memerlukan staf yang bagus seperti mereka, memang, ya. Namun, mereka juga harus diberi peluang bahkan didorong untuk maju kariernya. Saya mengatakan,” salah satu tugas pimpinan adalah mempromosikan staf yang memang sudah saatnya dapat promosi.”

Manajemen SDM di perguruan tinggi memang belum tertata seperti di TNI. Ketika menjadi Direktur Ketenagaan Dikti yang harus memikirkan dosen dan karyawan di perguruan tinggi, saya pernah belajar bagaimana TNI mengelola SDM. Saya kagum dengan pola pembinaan karier di TNI. Persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu sudah baku dan untuk itu ada pembinaan staf agar mampu memenuhi persyaratan tersebut. Data orang-orang yang sudah memenuhi syarat untuk jabatan tertentu juga sudah tersedia sehingga ada kelakar,”jika hari ini si “A” tertembak dan meninggal, sudah ada daftar orang-orang yang memenuhi syarat untuk menggantikan.”

Memang, tidak mudah mengadopsi pola pembinaan SDM di TNI untuk diterapkan di perguruan tinggi. Jabatan struktural di perguruan tinggi dilakukan melalui pilihan dan biasanya menggunakan syarat kepangkatan. Jadi, bisa saja seorang profesor yang belum pernah memegang posisi manajerial tiba-tiba terpilih menjadi Dekan atau Pembantu Rektor. Seingat saya hanya jabatan Rektor yang memerlukan syarat pernah menjadi Ketua Jurusan. Ada kelakar dosen itu dapat menjadi Dekan dan Pembantu Rektor karena mimpi semalam.

Untuk tenaga administrasi sebenarnya relatif lebih rapi persyaratannya. Untuk menjadi Kepala Bagian harus pernah menjadi Kepala Subbagian, dan untuk menjadi Kepala Biro harus pernah menjadi Kepala Bagian. Hanya saja, jumlah jabatan struktural administrasi di perguruan tinggi sangat terbatas. Yang sering terjadi karyawan sulit mendapat promosi karena tidak ada jabatan yang lowong. Sementara kuat anggapan, seseorang tidak boleh dicopot jabatannya atau diturunkan jabatannya. Kecuali melakukan pelanggaran besar. Akibatnya, banyak staf muda yang cemerlang harus nunggu bertahun-tahun untuk memperoleh kesempatan promosi.

Proses penantian staf cemerlang menjadi semakin panjang, jika senior yang menduduki jabatan di atasnya masih muda. Dapat dibayangkan kalau Kasubbag tertua berusia 50 tahun, sementara usia pensiun sekarang 58 tahun, berarti karyawan harus menunggu 8 tahun untuk ada peluang promosi. Hal serupa juga berlaku untuk Kasubbag cemerlang untuk menunggu menjadi Kabag, dan Kabag cemerlang untuk menjadi Kepala Biro.

Upaya untuk membuat jabatan staf ahli sebagai alternatif jabatan struktural untuk tenaga administrasi ternyata tidak mudah. Harus menunggu mengesahkan OTK (Organisasi Tata Kerja) dari Kementerian PAN dan RB. Ingin menerapkan posisi secara mandiri, seperti yang dilakukan oleh Unair, tidak mungkin karena Unesa bukan PTN Badan Hukum.

16. AMIEN, LUSI, RONI

Mempromosikan staf yang memang sudah saatnya dipromosikan

Selama menjadi Rektor Unesa, staf di sekretariat Rektor Unesa ganti tiga kali. Tahun pertama menjadi Rektor, staf Rektoratnya ada Mbak Lusi dan Mas Sabar. Mbak Lusi kemudian menjadi Kasubbag Hukum Tatalaksana, sedangkan Mas Sabar keluar karena membuat usaha sendiri. Berikutnya, staf sekretariat berganti Mas Amien dan Mas Huda. Mas Amien kemudian menjadi Kasubbag Tata Usaha dan diganti Mbak Roni. Mbak Roni tampaknya juga segera menjadi Kasubbag sehingga nanti Rektor pengganti saya terpaksa harus mencari gantinya staf sekretariat Rektor. Mungkin ada orang bertanya, mengapa Pak Muchlas *kok* gonta-ganti staf, ya?

Saya teringat peristiwa ketika Mas Amien akan mengikuti seleksi menjadi Kepala Subbagian (Kasubbag). Saat itu, saya mengamati kalau Mas Amien kerjanya baik, latar belakang pendidikannya S2 dan golongan kepangkatannya sudah memenuhi syarat untuk menjadi Kasubbag. **Namun, sepertinya dia sungkan untuk minta izin.** Karena itu, saya panggil dan saya dorong untuk mendaftar dan ikut seleksi. **Waktu itu, Mas Amien baru satu tahun ada di sekretariat dan ketika saya panggil, Mas Amien pun bertanya, “apakah saya harus ikut seleksi Kasubbag, sementara baru satu tahun saya ada di sekretariat Rektor? Apa tidak terlalu cepat?”**

Ketika itu, saya bercerita tentang Mas Catur, sopir saya ketika menjadi Tim *Leader* Konsultan SSEP(*Senior Secondary Education Project*) tahun 1997. Karena menjadi Tim *Leader*, saya mendapatkan fasilitas mobil dengan sopir bernama Catur. Dia masih sangat muda, usianya baru 22 tahunan dan “hanya” lulusan SD. Pembawaannya selalu ceria dan mudah bergaul.

Sambil berjalan (maksudnya dia menyopir dan saya duduk di sebelahnya), saya sering bertanya mengapa hanya tamat SD, mengapa menyopir dan seterusnya. Tampaknya, Mas Catur berasal dari keluarga sederhana dari pedesaan di Pekalongan. Dia merantau ke Jakarta untuk memperbaiki nasib dengan berbekal SIM A. Anaknyanya cukup cerdas, suka main bulutangkis dan menyanyi.

Suatu saat saya dorong dia untuk melanjutkan ke SMP. Soal biaya nanti dapat dibantu teman-teman. Namun, karena harus tetap bekerja, saya sarankan mengambil SMP Terbuka atau Paket B. Mas Catur memilih SMP Terbuka, yang kebetulan merupakan program baru dan ada di dekat rumahnya. Setelah berjalan sekitar enam bulan, Mas Catur merasa tidak cocok. Dia mengatakan tidak ingin melanjutkan sekolahnya di SMP Terbuka karena merasa tidak cocok.

Saya agak terkejut mendengar informasi itu. Kami (saya dan Pak Ivan Hanafi, teman satu tim) menyuruh Mas Catur sekolah karena tidak ingin selamanya dia menjadi sopir. Dia masih muda, cukup cerdas dan bekerjanya baik. *Nah*, ketika dia mengatakan tidak ingin meneruskan sekolah, saya bertanya, besoknya ingin bekerja apa? Masak akan seterusnya menjadi sopir. Mas Catur tampak bingung mendapat komentar itu sehingga ia diam saja.

Suatu saat saya bertanya lagi, apa pekerjaan yang besok ingin ditekuni. Dia menjawab ingin dagang. Sepertinya, Mas Catur mikir ketika mendapat komentar, masak selamanya akan menjadi sopir. Ternyata, dia sudah memutuskan akan berdagang *shuttle cock*. Di kampungnya ada orang yang membuat dan harganya jauh lebih murah dibanding di Jakarta. Kami mendukung dan mulailah Mas Catur berdagang *shuttle cock* sambil menjadi sopir kami.

Yang menggembirakan adalah beberapa rumpun juga sudah mulai. Misalnya, Fakultas Teknik yang merintis kerjasama dengan *Utah State University* Amerika Serikat, sedang memfinalkan *road map* penelitian sebagai dasar kerja sama penelitian dan *double degree* S2.

Penumbuhan iklim akademik tampaknya terkena hukum masa kritis (*critical mass* dalam ilmu sosial). Diperlukan jumlah minimal dosen yang sudah terbiasa dengan situasi seperti itu, untuk dapat menumbuhkan iklim akademik. Dosen seperti itu, biasanya lulusan S3 dari perguruan tinggi dengan iklim akademik sudah bagus. Karena itu, akan sangat baik kalau banyak dosen Unesa yang menempuh S3 di universitas yang sudah mapan.

Pengalaman luar negeri, khususnya belajar di universitas yang mapan juga sangat penting. Sebagaimana diketahui, iklim akademik yang kita impikan sudah menjadi tradisi di perguruan tinggi mapan di negara maju. Karena itu, sangat baik jika Unesa dapat mengirim dosen muda yang telah lulus S3 untuk ikut program SAME. Namun, alokasi SAME sangat terbatas sehingga tahun 2013 Unesa mengirim tujuh dosen seperti itu untuk menimba pengalaman di universitas di luar negeri selama 10 minggu. Programnya mirip SAME hanya saja dibiayai oleh Unesa sendiri. Tahun 2014 telah dialokasikan dana untuk program tersebut dan diharapkan dapat mengirim sekitar 10 orang.

Rangsangan untuk mendorong dosen menulis artikel di jurnal maupun koran serta mempresentasikan makalah di seminar di luar negeri juga belum mendapatkan respons bagus. Memang sudah mulai ada yang memanfaatkan, namun orangnya yang “itu-itulah saja”. Artinya, dosen yang mengikuti seminar di luar negeri yang itu-itu, yang berhasil mengirimkan artikel di jurnal yang itu-itu juga, demikian pula yang menulis di koran.

Saya meyakini dosen-dosen di Unesa cukup cerdas dan punya kemampuan menyusun makalah yang layak untuk seminar internasional maupun menyusun artikel yang layak masuk jurnal bonafid. Namun, mereka belum terbiasa menyusun artikel atau makalah ilmiah. tampaknya, perlu dilakukan pelatihan atau workshop penulisan artikel ilmiah. Workshop akan lebih baik kalau dirancang berupa serangkaian diskusi kecil sehingga sekaligus menumbuhkan iklim akademik. Syukur kalau artikel/makalah disusun berdasarkan penelitian yang dilakukan para dosen.

Dari uraian di atas, tampaknya Rektor pengganti saya perlu menemukan strategi jitu untuk membuat sebagian dosen yang sudah *tune in* dengan iklim akademik. Jumlahnya memang terlalu banyak, tetapi jika mereka dapat diaktifkan, akan menjadi embrio yang bagus. Apalagi, umumnya mereka masih muda. Semoga.

.....diselingi dengan gambar/foto mahasiswa praktikum, dosen sedang diskusi, tamu luar negeri tetapi pas di ruang kuliah atau lab.....

Apakah impian tersebut menjadi kenyataan? Ternyata masih jauh, bahkan sangat jauh dari yang diimpikan. *Teaching grant* ternyata tidak begitu diminati dosen. Padahal, di dalam *teaching grant* itu ada dana untuk membeli buku referensi agar materi kuliah dapat di-*update*. Kewajiban membuat RPP dan *hand out* yang harus diunggah ke web, mungkin dianggap sebagai beban. Padahal, di perguruan tinggi maju, hal seperti itu sudah menjadi kewajiban yang melekat kepada dosen saat memberikan kuliah.

Beberapa teman mengatakan mungkin besaran dana *teaching grant* terlalu kecil sehingga dosen kurang berminat. Apalagi, dosen di Unesa memiliki banyak kegiatan lain yang mendatangkan honor jauh lebih besar. Misalnya, ikut PLPG, mengisi pelatihan, atau seminar di berbagai instansi. Konon, semenjak era sertifikasi guru, dosen di Unesa sangat banyak mendapatkan penawaran kegiatan seperti itu.

Pengandangan dosen juga tidak berjalan mulus. Pada saat awal, banyak dosen yang mempertanyakan. Juga ada jurusan yang merasa keberatan menerima kedatangan dosen yang pulang kandang dari jurusan-jurusan lain. Walaupun jurusannya pas, tetapi konon dulu jurusan merasa tidak ikut menguji ketika mereka masuk. Juga ada dosen yang dianggap kurang memenuhi syarat. Juga ada jurusan yang takut nanti dianggap kelebihan dosen karena rasio dosen–mahasiswa menjadi sangat berlebih.

Menanggapi hal itu, saya mencoba meyakinkan, “sudahlah, ibarat rumah tangga mereka sudah terlanjur menjadi anak-anak kita atau paling tidak menantu kita. Tugas kita (maksudnya juga jurusan) adalah membina anak atau menantu tersebut agar sesuai dengan kriteria yang kita harapkan.” Mereka minimal lulusan S2 sehingga memiliki kemampuan untuk berkembang. Sangat mungkin, selama ini kemampuan akademik mereka kurang berkembang karena tidak mendapatkan kesempatan berinteraksi dengan rekan lain yang sebidang ilmu.

Untuk rasio dosen-mahasiswa kita buat formula khusus. Jurusan Bahasa Inggris tidak hanya melayani mahasiswa jurusan Bahasa Inggris, tetapi juga melayani matakuliah Bahasa Inggris di jurusan lain. Demikian juga dengan jurusan Bahasa Indonesia, Matematika, Fisika, Olahraga, dan sebagainya.

Pengandangan dosen ternyata sejalan dengan kebijakan Ditjen Dikti karena ketika dosen mengajukan kenaikan jabatan akademik harus mendapatkan persetujuan dari rapat jurusan. Untuk kenaikan ke guru besar, persetujuan rapat jurusan itu harus diwujudkan dalam bentuk berita acara. Dapat dibayangkan, bagaimana bentuk berita acaranya jika dosen Bahasa Inggris berada di Jurusan Teknik Mesin sehingga berita acaranya dari Jurusan Teknik Mesin. Apalagi jika dosen tersebut menulis artikel di jurnal dan menyebutkan jurusan tempat bekerja sehingga harus dia harus menuliskan dosen Jurusan Teknik Mesin. Padahal, artikel yang ditulis tentang Bahasa Inggris.

Impian dosen dalam satu rumpun memiliki *road map* penelitian sebagai dasar mengajukan *research grant* yang melibatkan mahasiswa, juga bukan hal baru. Dikti pernah punya penelitian Hibah Pascasarjana yang mengharuskan dosen pengusul memiliki *road map* penelitian dan usulan penelitian yang diajukan melibatkan mahasiswa bimbingannya. Beberapa dosen Unesa juga pernah mendapatkan penelitian tersebut.

Research grant memang baru akan dimulai tahun 2014 sehingga belum tahu bagaimana respons para dosen. Namun, tampaknya kebiasaan memiliki *road map* penelitian masih belum tumbuh.

teaching grant yang kemudian dilanjutkan dengan *research grant* dan usaha pemenuhan sarana laboratorium dan referensi di perpustakaan.

Saya ingat kalau di Jurusan Teknik Mesin Unesa, pernah memiliki beberapa dosen untuk matakuliah non-Teknik Mesin. Misalnya, dosen Matematika, Agama Islam, dan dosen Bahasa Inggris. Di Fakultas Teknik, pernah ada dosen Olahraga, dosen Biologi, dosen Fisika, dan sebagainya. Pengamatan saya, perkembangan keilmuan dosen-dosen tersebut kurang baik.

Mengapa? Tampaknya para dosen tadi tidak menemukan rekan lain untuk berdiskusi tentang masalah-masalah keilmuannya. Akan ikut penelitian juga sulit karena penelitian di jurusan tentu tentang bidang ilmu jurusan yang bersangkutan. Akhirnya, dosen seperti itu lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mengajar dan kegiatan lain yang tidak langsung terkait dengan bidang keilmuannya.

Dengan pengandungan (*sebenarnya terlalu kasar istilah pengandungan bagi dosen yang kembali ke jurusan aslinya, tetapi istilah itu sudah terlanjur populer*) diharapkan dosen akan berkumpul di jurusan yang sesuai dengan bidang keilmuannya. Diharapkan, jurusan juga mengembangkan rumpun keilmuan, yaitu sub bidang ilmu dari jurusan itu. Misalnya, di Jurusan Teknik Mesin ada rumpun Konversi Energi, ada rumpun Mesin Produksi, dan sebagainya. Bahkan, dalam satu rumpun tersebut sangat mungkin ada sub-rumpun tertentu. Misalnya, dalam rumpun Konversi Energi muncul dosen-dosen yang menekuni bidang Energi Terbarukan (*Renewable Energy*) yang sangat mungkin pada saatnya menjadi sub-rumpun baru.

Idealnya, dosen berkumpul atau berkantor berdasarkan rumpun keilmuan. Dosen yang sama-sama menekuni bidang yang sama sebaiknya berkantor di kantor yang sama. Jika mungkin di dalam atau sekitar laboratoriumnya. Dengan pola itu, akan mendorong adanya interaksi akademik antara dosen yang menekuni bidang yang sejenis. Dengan berada di sekitar laboraorium, para dosen dapat mudah dan terdorong untuk melakukan penelitian dan sekaligus mengawasi mahasiswa yang melakukan praktikum.

Dosen dalam satu rumpun tentunya mengajar matakuliah yang saling terkait erat. Karena itu, ketika mereka mendapatkan *teaching grant* dan harus membeli buku baru serta membuat RPP dan *hand out* dapat saling berbagi pengalaman dan berbagai referensi. Dengan cara itu diskusi keilmuan akan mulai terbangun.

Sebenarnya perumpunan bukan hal baru di Unesa. Seingat saya di era Prof. Slamet Dajono menjadi Rektor, pernah dimunculkan gagasan itu dan konon berjalan cukup baik di FMIPA. Jadi, perumpunan sekarang ini sekadar mendaur ulang gagasan terdahulu dengan memberikan dukungan program baru agar terwujud dengan cepat.

Jika pada saatnya *research grant* berjalan (diharapkan dapat dimulai tahun 2014), setiap rumpun tersebut mendapatkan kesempatan mendapatkan *research grant* sehingga mendorong dosen untuk melakukan penelitian yang memerlukan dana cukup besar. Untuk itu, setiap rumpun didorong memiliki *road map* penelitian sebagai dasar mengajukan *research grant*.

Penelitian tersebut diharapkan dapat melibatkan mahasiswa. Bahkan, penelitian yang cukup besar tersebut dapat dipecah-pecah menjadi bagian kecil-kecil dan dibagikan menjadi penelitian skripsi mahasiswa S1. Dengan begitu, terjadi sinergi antara penelitian yang dilakukan dosen dan pembimbingan skripsi sebagai bagian dari perkuliahan.

15. IKLIM AKADEMIK BELUM BERKEMBANG BAIK

Iklim akademik (*academic climate*) merupakan sesuatu yang harus tumbuh di universitas.

Secara jujur saya ingin mengatakan bahwa upaya kami untuk menumbuhkan iklim akademik di Unesa belum berhasil. Saya juga ingin mengatakan semua itu tanggung jawab dan kegagalan saya sebagai Rektor, bukan orang lain. Saya paham bahwa untuk menumbuhkembangkan iklim akademik perlu waktu lama karena memerlukan perubahan pola pikir. Namun, saya tidak membayangkan seberat ini di Unesa. Uraian berikut ini bukan dimaksudkan untuk membela diri, tetapi penulisan pengalaman sehingga Rektor pengganti saya dapat menemukan cara yang lebih baik dan tidak perlu mengulangi kesalahan serupa.

Iklim akademik (*academic climate*) merupakan sesuatu yang harus tumbuh di universitas. Universitas adalah lembaga akademik dan bukan lembaga pendidikan biasa. Itulah sebabnya universitas (perguruan tinggi) bukan sekadar kelanjutan dari SMA/SMK/MA. Perguruan tinggi juga bukan semacam kantor kabupaten. Membaca berbagai referensi dan mengamati situasi di berbagai perguruan tinggi yang sudah mapan, saya mimpi di Unesa para dosen sering melakukan diskusi membahas berbagai hasil penelitian, bacaan referensi mutakhir dan isu-isu yang terkait dengan bidang keilmuannya. Bahkan, mendiskusikan pemecahan masalah yang terjadi dengan menerapkan bidang ilmu yang mereka tekuni. Diskusi seperti itu akan menyegarkan perkembangan keilmuan mereka, sekaligus merangsang munculnya gagasan penelitian baru. Saya juga membayangkan pada saatnya, para dosen aktif melakukan penelitian dan menulis di jurnal maupun koran, sebagai wujud pemikirannya.

Terkait dengan perkuliahan, saya membayangkan dosen selalu memperbaharui materi kuliah. Pembaharuan tersebut didasarkan kepada hasil-hasil penelitian maupun bacaan referensi mutakhir. Konon, di perguruan tinggi maju, jika dosen mengajar dengan materi yang sama dengan tahun lalu, akan dicemooh oleh mahasiswa. Dosen yang mengajar hanya berdasarkan semata-mata dari buku juga akan dicemooh sebagai dosen *text book*.

Dalam membimbing mahasiswa yang menyusun skripsi, tesis, disertasi, saya membayangkan para dosen berdiskusi dan membimbing penelitian mereka di laboratorium/studio/kantor dosen, dan dosen tersebut juga melakukan berbagai kegiatan keilmuan. Penelitian skripsi/tesis/disertasi tersebut merupakan bagian dari penelitian dosen sehingga dosen maupun mahasiswa terdorong untuk menjaga mutunya.

Dari sisi aktivitas mahasiswa, saya mimpi banyak mahasiswa Unesa yang terlibat diskusi tentang berbagai hal yang terkait dengan bidang ilmu yang dipelajari, baik secara monodisiplin maupun multidisiplin. Mungkin saja itu terkait dengan tugas-tugas perkuliahan, munculnya isu-isu mutakhir, maupun keinginan untuk memecahkan masalah yang ada di masyarakat.

Pak Martadi, seorang teman dosen muda dari FBS mengutarakan, ketika di “selep” beras akan menjadi putih karena terjadi gesekan antara butiran beras itu. Peran mesin selep (*huller*) adalah membuat butiran beras saling bergesekan. Berdasar prinsip itu, siswa, mahasiswa, guru, dan dosen akan berkembang ilmunya jika terjadi interaksi keilmuan antarmereka. Itulah sebabnya di perguruan tinggi maju, interaksi seperti itu secara sengaja ditumbuhkan.

Dari impian situasi akademik itu dan diilhami oleh pemikiran Pak Martadi, kami melakukan diskusi dengan beberapa teman. Bagaimana kita dapat menumbuhkan interaksi akademik yang intens di Unesa. Dari diskusi itu muncul gagasan untuk “pengandangan” dosen, program

selama ini Poliklinik Unesa mendapat anggaran rutin setiap tahun, setelah menjadi bagian dari UUB tidak lagi mendapatkan. Namun, Unesa akan membayar sesuai jumlah dosen, karyawan dan mahasiswa yang berobat. Jika layanannya bagus, kemudian banyak dosen, karyawan dan mahasiswa yang berobat, Poliklinik akan mendapatkan pemasukan yang besar. Sebaliknya, jika tidak ada yang berobat, tentu juga tidak mendapatkan pemasukan. Pola serupa juga berlaku untuk Unipres dan unit lainnya.

Yang sudah mulai tampak gejalanya adalah *food court*. Pengunjung *food court* sekarang sangat ramai dan bahkan sampai lepas maghrib. Sewa stand di *food court* juga sudah naik. Jika pada awal pembukaan banyak pedagang yang minta keringanan, konon sekarang malah berebut jika ada informasi yang mengundurkan diri. Lingkungan *food court* relatif juga bersih.

Kabar terbaru yang juga menggembirakan adalah Pusat Bahasa yang sekarang menempati gedung eks P3B. Saya mendapat informasi, setelah “dimandirikan” sebagai bagian dari UUB, aktivitas di Pusat Bahasa meningkat signifikan. Pemasukan tampaknya juga meningkat signifikan sehingga berani mengajukan usulan untuk membeli mobil secara mandiri.

Semoga saja secara keuangan juga sudah baik dan hal seperti itu juga terjadi pada unit UUB lainnya. Yang lebih penting adalah menjadi pemicu perubahan paradigma berpikir dan mengelola unit kerja, yang semula menggantungkan anggaran dari pemerintah, menjadi unit kerja yang merasa akan mati kalau tidak mampu menggali pendapatan sendiri.

.....diselipi gambar pusat bahasa, poliklinik dsb.....

Pola serupa juga terjadi ketika *Jawa Pos* membangun gedung yang sekarang disebut Graha Pena. Koran *Jawa Pos* juga harus menyewa ketika menempati ruang di Graha Pena.

Cerita tersebut menginspirasi dan diskusikan. Bagaimana kalau unit kerja yang bukan bisnis inti Unesa “dilepaskan” menjadi unit mandiri. Bukankah bisnis inti Unesa adalah pendidikan dari Diploma, S1, S2, S3, dan PPG. Jadi, kegiatan di luar itu merupakan kegiatan bukan bisnis inti. Memang, tetap memberikan dukungan kepada kegiatan inti, yaitu tridharma perguruan tinggi. Namun, sebenarnya itu juga dapat dikerjakan unit unit kerja lain di luar Unesa.

Pelepasan unit kerja tersebut tidak berarti “dibuang” atau “diberikan pihak lain”. Unit kerja tersebut tetap milik atau menjadi bagian dari Unesa, hanya saja pengelolaannya berbeda dengan unit kerja yang berada dalam bisnis inti. Terinspirasi oleh pendirian percetakan dan gedung Graha Pena milik *Jawa Pos*, diskusi kemudian memikirkan bagaimana agar unit kerja noninti tersebut dikelola secara terpisah dan berdiri sendiri.

Pembantu Rektor II kemudian membentuk tim untuk memikirkan bagaimana pengelolaan unit kerja noninti tersebut dan bagaimana hubungan dengan Unesa. Tampaknya, pembahasan itu memerlukan waktu cukup lama. Ditambah lagi ternyata masih ada beberapa unit kerja yang dikategorikan noninti.

Berdasarkan usulan tim yang kemudian dibahas dan disepakati, unit kerja noninti Unesa diwadahi oleh unit kerja bernama Unit Usaha Bisnis (UUB) Unesa. Kata “bisnis” dalam UUB bukan berarti bisnis mencari keuntungan, tetapi seperti kata “*business*” dalam bahasa Inggris yang bermakna urusan. Jadi UUB adalah unit usaha yang menangani kegiatan noninti di Unesa.

Mengapa ada kata “usaha” dalam UUB? Dimaksudkan agar unit kerja tersebut tidak menjadi *cost center* yang membebani anggaran Unesa. Diharapkan paling tidak UUB dapat membiayai dirinya sendiri, syukur kalau mendapatkan kelebihan sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan diri. Unesa tidak mengharapkan “keuntungan” dari UUB, tetapi juga berharap UUB dapat mandiri, termasuk untuk pengembangannya.

Bagaimana hubungan UUB Unesa dengan Unesa sebagai induknya? UUB Unesa tetap milik Unesa, tetapi dikelola secara terpisah dengan bisnis inti. Dengan demikian, hubungan Unesa dengan UUB Unesa merupakan hubungan profesional. Ketika Unesa mengirim dosen untuk menempuh kursus bahasa Inggris, Unesa harus membayar sebagaimana aturan yang berlaku. Sebaliknya, jika UUB menggunakan fasilitas Unesa (kecuali fasilitas pokok yang sudah dikuasakan) harus menyewa sebagaimana aturan yang berlaku.

Apa saja unit kerja yang menjadi bagian UUB? Sampai tulisan ini diselesaikan masih terus dicari formula yang paling tepat. Yang sudah dipastikan berada di dalam UUB adalah Unipress (percetakan dan penerbitan yang semula berbentuk yayasan), *food court* hasil pengumpulan kantin di berbagai unit kerja dengan memanfaatkan bangunan sumbangan BTN, asrama mahasiswa, poliklinik, dan Pusat Bahasa. Beberapa unit kerja lain sedang dikaji, apakah lebih baik tetap menjadi UPT Unesa atau menjadi bagian dari UUB.

Apakah dengan berada di bawah UUB, unit kerja tersebut lebih berkembang? Sangat sulit untuk menjawab. UUB merupakan pola baru dan belum dapat diukur hasilnya. Dua-tiga tahun lagi mungkin dapat dilihat hasilnya. Asumsi yang digunakan, dengan menjadi unit kerja yang mandiri, mereka akan terdorong untuk bekerja keras dan kreatif sehingga akhirnya profesional. Jika

14. KEMBALI KE BISNIS INTI

Mengubah budaya pengelolaan keuangan dan sarana/prasarana di kampus agar lebih efisien.

Pengalaman sebagai konsultan dan aktif pada berbagai organisasi di luar kampus saya mendapat pelajaran bahwa lembaga pemerintah, termasuk perguruan tinggi negeri seperti Unesa tidak begitu memperhatikan masalah efisiensi. *Toh*, anggaran diberi pemerintah dan tanpa promosi calon mahasiswa datang sendiri. Apalagi pola anggaran di lembaga pemerintah begitu rigid sehingga yang penting mengikuti aturan. Perkara itu efisien atau tidak itu nomor sekian.

Suatu saat Pak Slamet (Prof. Slamet P.H., Ph.D.) dari UNY membandingkan kebiasaan manajemen di sekolah negeri dan sekolah swasta. Kata beliau, biasanya sekolah swasta bekerja keras agar sekolahnya maju, banyak siswanya dan dapat mengembangkan sarana/prasarana. Anggaran yang dimiliki juga dikelola secara sangat efisien. Mengapa begitu? Karena jika tidak maju, siswanya sedikit lama-kelamaan akan mati. Sebaliknya, sekolah negeri banyak yang bekerja sesuai aturan saja, *toh* anggaran sudah diberikan oleh pemerintah, guru, dan karyawan juga sudah dibayar pemerintah. *Toh*, gaji tidak naik atau turun hanya karena guru/karyawan kerja keras atau kerja santai.

Saya sendiri pernah menjadi pengurus Komite sebuah Sekolah Swasta. Saat itu, saya mencoba membandingkan anggaran sekolah tempat anak saya sekolah dan sekolah negeri sejenis. Saya menjadi sadar betapa beda cara pengelolaan anggaran. Sekolah swasta tempat anak saya bersekolah mengelola anggarannya dengan sangat efisien. Karena itu, dapat dimengerti kalau sekolah tersebut dapat membangun gedung baru dan membayar guru dengan gaji cukup baik. Sementara sekolah negeri sejenis dengan anggaran yang hampir sama dan guru sudah dibayari oleh pemerintah malah tidak dapat membangun gedung semegah sekolah tempat anak saya. Mengapa? Karena pola pengelolaan keuangan yang berbeda.

Ketika menjadi Rektor, saya menyadari akan menemui pola pengelolaan anggaran *a/a* perguruan tinggi negeri yang tentu tidak jauh berbeda dengan gaya sekolah negeri. Mengapa demikian? Karena memang itulah kebiasaan yang terjadi. Untuk mengubah tentu tidak semudah membalik tangan karena telah menjadi budaya. Konon, hal itu juga terjadi di semua lembaga pemerintahan. Bahkan, masih ada BUMN dan BUMD yang pola pengelolaannya tidak jauh dari itu.

Bersama PR II (Pak Purwohandoko) yang kebetulan orang dari Fakultas Ekonomi dan beberapa teman lain, saya berdiskusi berkali-kali, bagaimana secara bertahap dapat mengubah budaya pengelolaan keuangan dan sarana/prasarana agar lebih efisien. *Nah*, dalam serangkaian diskusi itu ditemukan ternyata di Unesa banyak unit kerja yang sebenarnya bukan pekerjaan pokok sebagai perguruan tinggi. Istilahnya UPT Pendukung, misalnya Poliklinik, Percetakan, Pusat Bahasa, dan sebagainya.

Saya jadi teringat cerita seorang kawan di *Jawa Pos*. Ketika koran *Jawa Pos* sudah mulai besar merasa perlu membangun percetakan. Ketika percetakan selesai dibangun kemudian dibuat menjadi perusahaan tersendiri. Koran *Jawa Pos* juga harus membayar ketika mencetak koran disitu. Jadi, percetakan tersebut “dilahirkan” oleh koran *Jawa Pos*, tetapi setelah lahir terus berdiri sendiri dan hubungan dengan yang melahirkan layaknya hubungan bisnis pada umumnya.

tidak sekadar sebagai pengekspor TKW. Artinya, Unesa harus dikenal oleh sekolah-sekolah atau universitas di luar negeri. Minimal untuk negara-negara Asia Tenggara.

Bagaimana caranya? Yang paling sederhana adalah menggandeng universitas lain yang sudah punya “merk” terkenal. Sudah dikenal sebagai penghasil guru yang handal. Gandengan itu yang biasanya disebut program *double degree* atau *joint degree*. Saya sering mengibaratkan mobil kijang. Kita tahu kalau mobil kijang sebenarnya mobil merek toyota merk Jepang. Komponen buatan lokal mobil kijang semakin besar sehingga banyak orang mengira mobil kijang itu “mobil Indonesia asli”. Ketika mobil kijang diekspor ke Philippines, orang sana mengira itu mobil asli Indonesia.

Jika Unesa dapat menggandeng universitas di luar negeri yang terkenal handal menghasilkan guru dan program itu sebagian besar dilaksanakan di Indonesia, kita dapat memberi muatan khas Indonesia yang mungkin cocok dengan negara Asia Tenggara. “Merk-nya” tetap merk perguruan tinggi luar negeri sehingga dipercaya mengajar di negara lain. Dengan demikian, kita dapat mulai mengekspor lulusan Unesa sebagai guru di negara lain. Secara bertahap, muatan lokal diperbesar dan pada saatnya kita dapat mengatakan sudah punya mampu menghasilkannya sendiri.

Jika itu dapat berjalan dengan baik, kita dapat mulai menawarkan program itu kepada mahasiswa dari luar Indonesia. Kuliah di Indonesia terkenal murah. Kalau sudah ada bukti bahwa lulusan Unesa mampu menjadi guru yang baik di negara tertentu, saya yakin akan muncul keinginan lulusan SMA di negara tersebut kuliah di Unesa. Pada saat itulah internasionalisasi Unesa dapat dimulai.

Saya ingin memberikan contoh sederhana. Banyak mahasiswa Indonesia dan mahasiswa Asia mengambil S2 TESOL (*Teaching English to Speakers of Other Languages*). Umumnya, ke negara-negara berbahasa Inggris. Namun, perguruan tinggi di India dan Thailand ada yang menawarkan program tersebut. Apakah Unesa tidak bisa? Unesa memiliki banyak dosen bahasa Inggris lulusan luar negeri. Kebutuhan guru bahasa Inggris lulusan selevel S2 TESOL di Indonesia cukup banyak. Demikian juga negara-negara di lingkungan Asean. Bahasa Inggris orang Indonesia juga dikenal cukup baik. Sudah waktunya Unesa memikirkan untuk membuka program tersebut. Tentunya, pada **tahap** awal harus bekerjasama dengan universitas di negara berbahasa Inggris, agar merk lulusannya dipercaya orang.

.....disisipi foto tamu orang asing ke Unesa + orang asing memberi kuliah di Unesa + acara kita di negara lain.....

Apa betul orang Jepang tidak pandai berbahasa Inggris? Sepengetahuan saya berinteraksi dengan akademisi dari Jepang pada umumnya mereka bisa berbahasa Inggris. Sangat banyak dosen di Jepang lulusan Eropa, Amerika dan Australia. Rektor Aichi University of Education yang menjadi partner Unesa lulusan Perancis dalam bidang Fisika. Bahasa Inggrisnya lancar. Memang bahasa Inggris orang Jepang khas dan agak sulit dipahami, mungkin karena pengaruh bahasa asilnya.

Pertanyaan kedua, bukankah kurikulum perguruan tinggi di Indonesia sama dengan di negara maju. Bukankah buku-buku referensi yang dipakai juga sama. Bukankah laboratoriumnya juga sama. Mengapa harus kuliah di luar negeri yang biayanya sangat mahal. Jangan sampai kita mengeluarkan banyak biaya tetapi hasilnya sama saja.

Pertanyaan kedua ini memang betul dan data yang disampaikan juga betul. Kurikulum kita sebenarnya tidak beda jauh dengan universitas sejenis di luar negeri. Buku referensi yang digunakan juga hampir sama. Yang berbeda, menurut saya adalah iklim akademiknya. Situasi di universitas bagus di negara maju memotivasi mahasiswa untuk belajar keras, membuat makalah, melakukan penelitian dengan sungguh-sungguh dan mengajukan pendapat secara kritis. Situasi itu yang belum tumbuh di universitas di Indonesia pada umumnya.

Di samping itu dengan kuliah di luar negeri, para dosen akan berinteraksi dengan dosen dan sesama mahasiswa dari berbagai negara. Interaksi seperti itu akan memiliki dua manfaat. Pertama, dosen kita akan lebih percaya diri. Ternyata dosen dan mahasiswa dari negara maju dan negara lain juga sama saja. Ada yang pandai, ada yang sedang dan ada pula yang tidak pandai. Dengan begitu, dosen-dosen kita akan berani berdiskusi dan bahkan berdebat dengan rekannya dari negara lain. Kebiasaan yang konon orang kita selalu minder dengan “bule” dapat dihilangkan.

Manfaat kedua, dengan interaksi itu setelah lulus, para dosen kita akan dapat membangun jejaring kerjasama. Baik dengan mantan dosennya maupun sesama mantan mahasiswa. Pengalaman menunjukkan pertemanan sesama mahasiswa dan interaksi antara dosen-mahasiswa saat berkuliah itu yang menjadi jembatan ampuh membangun jejaring kerjasama. Rasionalnya jelas, karena sudah saling mengetahui, baik kemampuan maupun karakternya. Karena itu, dapat dipahami mengapa, kerjasama Unesa dengan perguruan tinggi di luar negeri yang paling lancar adalah dengan Australia yaitu Curtin, UWA dan Monash, karena kita punya dosen lulusan tiga universitas tersebut. Dengan Jepang juga lancar karena Unesa punya dosen-dosen lulusan Jepang. Juga dengan Belanda dengan alasan yang sama.

Saya merasa beruntung, penyebaran gagasan untuk mendorong dosen muda studi di luar negeri dan dorongan kepada dosen untuk belajar bahasa Inggris itu didukung dan dibantu oleh dosen-dosen lulusan luar negeri. Apalagi dalam tahun-tahun terakhir ini banyak tamu dari perguruan tinggi luar negeri ke Unesa. Memang tidak mudah, tetapi secara perlahan mulai menampakkan hasil. Mulai banyak dosen yang studi keluar negeri. Juga mulai tumbuh keberanian dosen untuk ikut seminar dan presentasi di forum-forum internasional.

Seperti yang sering saya sampaikan di berbagai forum, ibarat pabrik mobil, Unesa ini belum memiliki merk. Kalau sudah dianggap memiliki, tetapi merknya belum terkenal. Mungkin, baru dikenal baik oleh masyarakat di Jawa Timur, tetapi belum oleh masyarakat bagian lain di Indonesia. Padahal, kita bercita-cita pada saatnya Unesa dapat mengekspor guru, agar Indonesia

negeri. Mereka itulah yang pada saatnya akan menjadi motor penggerak menuju universitas kelas dunia.

Dibanding negara lain, Indonesia termasuk tertinggal untuk mengirim dosen studi lanjut ke luar negeri. Malaysia sudah melakukan tiga puluh atau bahkan empat puluh tahun lalu. China secara besar-besaran melakukan sehingga saat ini mahasiswa asing terbanyak di Australia maupun Amerika Serikat dari China. Thailand juga sudah melakukan sejak lama. Di Philippines studi ke Amerika Serikat atau negara lain sudah menjadi hal biasa. Jadi sebuah keniscayaan bagi negara yang ingin maju, mengirim tenaga mudanya untuk studi ke negara maju.

Di Unesa studi ke luar negeri memang masih merupakan hal yang relatif baru. Baru FMIPA dan FBS yang memiliki dosen lulusan luar negeri cukup banyak. Banyak untuk ukuran Unesa yang mungkin sedikit untuk ukuran perguruan tinggi lain. Di Jurusan Bahasa Inggris, seingat saya dosen lulusan luar negeri dan belum pensiun hanya 8 orang. Di jurusan bahasa Jepang seingat saya hanya 5 orang. Di jurusan Matematika ada 5 orang. Di FIS setahu saya baru 1 orang. Di FT ada beberapa yang sedang S2/S3 di luar negeri, tetapi belum ada yang lulus.

Karena kondisi seperti itu sangat berat untuk membangun jejaring kerjasama dengan universitas luar negeri. Yang relatif mudah adalah FMIPA dan Jurusan Bahasa Inggris. Mengapa? Karena biasanya jejaring seperti itu lebih mudah dibangun melalui dosen bersama almamater tempat mereka dulu menempuh S2/S3. Karena itu, wajar jika saat ini kerjasama dengan luar negeri yang relatif baik adalah FMIPA dan FBS. Fakultas lain masih harus kerja keras.

Yang lebih repot adalah kemampuan (dan yang lebih penting keberanian) dosen Unesa untuk berbicara dengan bahasa Inggris masih harus dipacu. Jika ada tamu seringkali harus mencari penerjemah karena di unit kerja yang kedatangan tamu belum ada dosen yang lancar berbahasa Inggris. Padahal, penerjemah yang berasal dari Jurusan Bahasa Inggris, seringkali tidak mengetahui istilah-istilah khusus di jurusan lain.

Ketika awal-awal mencoba memotivasi dosen untuk belajar bahasa Inggris dan studi lanjut ke luar negeri, saya disodori dua pertanyaan. Mengapa kita harus belajar bahasa Inggris? Bukankah orang yang datang ke Indonesia yang seharusnya belajar bahasa Indonesia. Bukankah dapat menggunakan penerjemah. Bukankah lebih penting belajar substansi keilmuan dan bukan bahasanya. Bukankah orang Jepang juga tidak pandai berbahasa Inggris tetapi iptek di Jepang sangat maju.

Tidak mudah untuk menjawab dan menjelaskannya. Saya hanya menyampaikan kalau bahasa Inggris itu bahasa internasional yang biasa digunakan dalam berbagai forum internasional. Kalau kita tidak dapat berbahasa Inggris, akan kesulitan untuk menyampaikan gagasan dalam forum internasional. Padahal, sebagai dosen kita didorong untuk aktif dalam forum keilmuan di tingkat internasional. Jadi, bukan sekadar menerima tamu asing yang datang ke lembaga kita.

Kerjasama biasanya diawali dari obrolan tidak formal, misalnya, waktu jamuan makan atau saat istirahat di sela-sela acara. Obrolan seperti itu tentu tidak lazim menggunakan penerjemah sehingga mau tidak mau yang bersangkutan harus menyampaikannya sendiri. Baru setelah ada titik temu awal dilanjutkan dengan rapat formal yang menggunakan penerjemah. Kalau kita tidak dapat berbahasa Inggris, tentu sulit melakukan obrolan tadi.

12. SOK LUAR NEGERI

Tidak (bangga) menjadi katak dalam tempurung

Dalam suatu acara saya dihipnotis oleh seorang senior dan mengatakan kira-kira, “*Awas, koen yo, anakku jarene gak oleh sekolah dalam negeri. Opo’o kok harus keluar negeri. (Awas, kamu ya, katanya anak saya tidak boleh melanjutkan kuliah di dalam negeri. Mengapa harus keluar negeri).*” Begitu kira-kira terjemahannya. Ungkapan itu disampaikan sambil berkelakar dan beliau terus *ngeloyor* sehingga saya tidak sempat merespons. Baru mencoba memahami apa maksudnya, beliau sudah pergi.

Sepulang dari acara tersebut saya merenung apa maksudnya senior tadi. Apa putra beliau ada yang menjadi dosen di Unesa? Apa putranya akan studi lanjut ke S2/S3 dan terkena aturan harus keluar negeri? Memang, saat itu saya sedang melontarkan gagasan agar dosen-dosen muda melanjutkan kuliah S2 atau S3 ke luar negeri. Saya juga mengajukan usul agar dosen baru diharuskan untuk studi lanjut ke luar negeri. Saya menugasi Ibu PR I dan Kajar Bahasa Inggris untuk menyusun aturan berapa skor TOEFL (maksudnya bahasa Inggris) yang harus dimiliki dosen untuk kenaikan jabatan fungsional. Alhamdulillah, akhirnya terbit SK Rektor Unesa yang mengatur hal tersebut.

Saya teringat sering menggoda isteri saya ketika dia sedang melanjutkan kuliah S3. Saya yang mendorong melanjutkan kuliah S2 dan S3 walaupun waktu itu dia sebagai guru SMK. *Toh*, anak-anak sudah besar, biar ada kesibukan di luar mengajar. Sekaligus untuk mendorong anak-anak agar pada saatnya juga mau melanjutkan kuliah di S2 atau bahkan S3. Ketika dia mulai aktif kuliah dan kemudian dapat pindah menjadi dosen Kopertis, saya goda, “*Iha*, kamu dosen bahasa Inggris tetapi menempuh kuliah S1 sampai S3 di dalam negeri. Jangan-jangan nanti bahasa Inggrisnya, Inggris Jawa.” Untunglah akhirnya dia mendapatkan kesempatan *sandwich like* di Monash University. Walaupun hanya tiga bulan, lumayan untuk mendapatkan pengalaman bagaimana rasanya kuliah di negara maju, bagaimana iklim akademik di perguruan tinggi maju.

Ketika menjadi Direktur Ketenagaan dan Mendiknas waktu itu (Pak Bambang Sudibyo) berkeinginan kuat agar banyak universitas di Indonesia menjadi *world class university*, diputuskan untuk mengirim dosen studi ke luar negeri secara besar-besaran. Waktu itu, saya katakan, kalau ingin universitas menjadi *world class*, langkah awal yang harus dimulai adalah membuat dosennya *world class*. Cara yang paling efektif adalah menyekolahkan mereka ke universitas luar negeri yang termasuk *world class*.

Berdasarkan pemikiran itu, tahun 2008 mulai diadakan beasiswa untuk mengirim dosen studi ke luar negeri. Itu pertama kalinya Indonesia mengirim dosen studi ke luar negeri dengan biaya rupiah. Sebelum itu, pengirim dosen studi keluar negeri selalu merupakan bagian dari bantuan luar negeri. Dirancang setiap tahun dapat mengirim 1.000 orang dosen. Karena dimulai tahun 2008, diharapkan mulai tahun 2012 setiap tahun akan datang 1.000 doktor/master baru lulusan perguruan tinggi terkemuka dari berbagai negara. Jika dapat dilakukan lima angkatan, akan ada 5.000 orang doktor baru lulusan perguruan tinggi ternama berbagai negara dan itu akan mampu mengubah iklim akademik di universitas di Indonesia. Alhamdulillah, pada tahun 2008, Kemdikbud dapat mengirim 1.100 orang.

Pengalamam menjalankan progam itu, membuat saya yakin kalau untuk menuju universitas kelas dunia harus dimulai dengan memiliki dosen-dosen yang memiliki pengalaman luar negeri. Yang paling mudah dan paling cepat adalah mengirim dosen muda untuk studi lanjut ke luar

tidak sekadar sebagai pengekspor TKW. Artinya, Unesa harus dikenal oleh sekolah-sekolah atau universitas di luar negeri. Minimal untuk negara-negara Asia Tenggara.

Bagaimana caranya? Yang paling sederhana adalah menggandeng universitas lain yang sudah punya “merk” terkenal. Sudah dikenal sebagai penghasil guru yang handal. Gandengan itu yang biasanya disebut program *double degree* atau *joint degree*. Saya sering mengibaratkan mobil kijang. Kita tahu kalau mobil kijang sebenarnya mobil merek toyota merk Jepang. Komponen buatan lokal mobil kijang semakin besar sehingga banyak orang mengira mobil kijang itu “mobil Indonesia asli”. Ketika mobil kijang diekspor ke Philippines, orang sana mengira itu mobil asli Indonesia.

Jika Unesa dapat menggandeng universitas di luar negeri yang terkenal handal menghasilkan guru dan program itu sebagian besar dilaksanakan di Indonesia, kita dapat memberi muatan khas Indonesia yang mungkin cocok dengan negara Asia Tenggara. “Merk-nya” tetap merk perguruan tinggi luar negeri sehingga dipercaya mengajar di negara lain. Dengan demikian, kita dapat mulai mengekspor lulusan Unesa sebagai guru di negara lain. Secara bertahap, muatan lokal diperbesar dan pada saatnya kita dapat mengatakan sudah punya mampu menghasilkannya sendiri.

Jika itu dapat berjalan dengan baik, kita dapat mulai menawarkan program itu kepada mahasiswa dari luar Indonesia. Kuliah di Indonesia terkenal murah. Kalau sudah ada bukti bahwa lulusan Unesa mampu menjadi guru yang baik di negara tertentu, saya yakin akan muncul keinginan lulusan SMA di negara tersebut kuliah di Unesa. Pada saat itulah internasionalisasi Unesa dapat dimulai.

Saya ingin memberikan contoh sederhana. Banyak mahasiswa Indonesia dan mahasiswa Asia mengambil S2 TESOL (*Teaching English to Speakers of Other Languages*). Umumnya, ke negara-negara berbahasa Inggris. Namun, perguruan tinggi di India dan Thailand ada yang menawarkan program tersebut. Apakah Unesa tidak bisa? Unesa memiliki banyak dosen bahasa Inggris lulusan luar negeri. Kebutuhan guru bahasa Inggris lulusan selevel S2 TESOL di Indonesia cukup banyak. Demikian juga negara-negara di lingkungan Asean. Bahasa Inggris orang Indonesia juga dikenal cukup baik. Sudah waktunya Unesa memikirkan untuk membuka program tersebut. Tentunya, pada **tahap** awal harus bekerjasama dengan universitas di negara berbahasa Inggris, agar merk lulusannya dipercaya orang.

.....disisipi foto tamu orang asing ke Unesa + orang asing memberi kuliah di Unesa + acara kita di negara lain.....

Apa betul orang Jepang tidak pandai berbahasa Inggris? Sepengetahuan saya berinteraksi dengan akademisi dari Jepang pada umumnya mereka bisa berbahasa Inggris. Sangat banyak dosen di Jepang lulusan Eropa, Amerika dan Australia. Rektor Aichi University of Education yang menjadi partner Unesa lulusan Perancis dalam bidang Fisika. Bahasa Inggrisnya lancar. Memang bahasa Inggris orang Jepang khas dan agak sulit dipahami, mungkin karena pengaruh bahasa asilnya.

Pertanyaan kedua, bukankah kurikulum perguruan tinggi di Indonesia sama dengan di negara maju. Bukankah buku-buku referensi yang dipakai juga sama. Bukankah laboratoriumnya juga sama. Mengapa harus kuliah di luar negeri yang biayanya sangat mahal. Jangan sampai kita mengeluarkan banyak biaya tetapi hasilnya sama saja.

Pertanyaan kedua ini memang betul dan data yang disampaikan juga betul. Kurikulum kita sebenarnya tidak beda jauh dengan universitas sejenis di luar negeri. Buku referensi yang digunakan juga hampir sama. Yang berbeda, menurut saya adalah iklim akademiknya. Situasi di universitas bagus di negara maju memotivasi mahasiswa untuk belajar keras, membuat makalah, melakukan penelitian dengan sungguh-sungguh dan mengajukan pendapat secara kritis. Situasi itu yang belum tumbuh di universitas di Indonesia pada umumnya.

Di samping itu dengan kuliah di luar negeri, para dosen akan berinteraksi dengan dosen dan sesama mahasiswa dari berbagai negara. Interaksi seperti itu akan memiliki dua manfaat. Pertama, dosen kita akan lebih percaya diri. Ternyata dosen dan mahasiswa dari negara maju dan negara lain juga sama saja. Ada yang pandai, ada yang sedang dan ada pula yang tidak pandai. Dengan begitu, dosen-dosen kita akan berani berdiskusi dan bahkan berdebat dengan rekannya dari negara lain. Kebiasaan yang konon orang kita selalu minder dengan “bule” dapat dihilangkan.

Manfaat kedua, dengan interaksi itu setelah lulus, para dosen kita akan dapat membangun jejaring kerjasama. Baik dengan mantan dosennya maupun sesama mantan mahasiswa. Pengalaman menunjukkan pertemanan sesama mahasiswa dan interaksi antara dosen-mahasiswa saat berkuliah itu yang menjadi jembatan ampuh membangun jejaring kerjasama. Rasionalnya jelas, karena sudah saling mengetahui, baik kemampuan maupun karakternya. Karena itu, dapat dipahami mengapa, kerjasama Unesa dengan perguruan tinggi di luar negeri yang paling lancar adalah dengan Australia yaitu Curtin, UWA dan Monash, karena kita punya dosen lulusan tiga universitas tersebut. Dengan Jepang juga lancar karena Unesa punya dosen-dosen lulusan Jepang. Juga dengan Belanda dengan alasan yang sama.

Saya merasa beruntung, penyebaran gagasan untuk mendorong dosen muda studi di luar negeri dan dorongan kepada dosen untuk belajar bahasa Inggris itu didukung dan dibantu oleh dosen-dosen lulusan luar negeri. Apalagi dalam tahun-tahun terakhir ini banyak tamu dari perguruan tinggi luar negeri ke Unesa. Memang tidak mudah, tetapi secara perlahan mulai menampakkan hasil. Mulai banyak dosen yang studi keluar negeri. Juga mulai tumbuh keberanian dosen untuk ikut seminar dan presentasi di forum-forum internasional.

Seperti yang sering saya sampaikan di berbagai forum, ibarat pabrik mobil, Unesa ini belum memiliki merk. Kalau sudah dianggap memiliki, tetapi merknya belum terkenal. Mungkin, baru dikenal baik oleh masyarakat di Jawa Timur, tetapi belum oleh masyarakat bagian lain di Indonesia. Padahal, kita bercita-cita pada saatnya Unesa dapat mengekspor guru, agar Indonesia

negeri. Mereka itulah yang pada saatnya akan menjadi motor penggerak menuju universitas kelas dunia.

Dibanding negara lain, Indonesia termasuk tertinggal untuk mengirim dosen studi lanjut ke luar negeri. Malaysia sudah melakukan tiga puluh atau bahkan empat puluh tahun lalu. China secara besar-besaran melakukan sehingga saat ini mahasiswa asing terbanyak di Australia maupun Amerika Serikat dari China. Thailand juga sudah melakukan sejak lama. Di Philippines studi ke Amerika Serikat atau negara lain sudah menjadi hal biasa. Jadi sebuah keniscayaan bagi negara yang ingin maju, mengirim tenaga mudanya untuk studi ke negara maju.

Di Unesa studi ke luar negeri memang masih merupakan hal yang relatif baru. Baru FMIPA dan FBS yang memiliki dosen lulusan luar negeri cukup banyak. Banyak untuk ukuran Unesa yang mungkin sedikit untuk ukuran perguruan tinggi lain. Di Jurusan Bahasa Inggris, seingat saya dosen lulusan luar negeri dan belum pensiun hanya 8 orang. Di jurusan bahasa Jepang seingat saya hanya 5 orang. Di jurusan Matematika ada 5 orang. Di FIS setahu saya baru 1 orang. Di FT ada beberapa yang sedang S2/S3 di luar negeri, tetapi belum ada yang lulus.

Karena kondisi seperti itu sangat berat untuk membangun jejaring kerjasama dengan universitas luar negeri. Yang relatif mudah adalah FMIPA dan Jurusan Bahasa Inggris. Mengapa? Karena biasanya jejaring seperti itu lebih mudah dibangun melalui dosen bersama almamater tempat mereka dulu menempuh S2/S3. Karena itu, wajar jika saat ini kerjasama dengan luar negeri yang relatif baik adalah FMIPA dan FBS. Fakultas lain masih harus kerja keras.

Yang lebih repot adalah kemampuan (dan yang lebih penting keberanian) dosen Unesa untuk berbicara dengan bahasa Inggris masih harus dipacu. Jika ada tamu seringkali harus mencari penerjemah karena di unit kerja yang kedatangan tamu belum ada dosen yang lancar berbahasa Inggris. Padahal, penerjemah yang berasal dari Jurusan Bahasa Inggris, seringkali tidak mengetahui istilah-istilah khusus di jurusan lain.

Ketika awal-awal mencoba memotivasi dosen untuk belajar bahasa Inggris dan studi lanjut ke luar negeri, saya disodori dua pertanyaan. Mengapa kita harus belajar bahasa Inggris? Bukankah orang yang datang ke Indonesia yang seharusnya belajar bahasa Indonesia. Bukankah dapat menggunakan penerjemah. Bukankah lebih penting belajar substansi keilmuan dan bukan bahasanya. Bukankah orang Jepang juga tidak pandai berbahasa Inggris tetapi iptek di Jepang sangat maju.

Tidak mudah untuk menjawab dan menjelaskannya. Saya hanya menyampaikan kalau bahasa Inggris itu bahasa internasional yang biasa digunakan dalam berbagai forum internasional. Kalau kita tidak dapat berbahasa Inggris, akan kesulitan untuk menyampaikan gagasan dalam forum internasional. Padahal, sebagai dosen kita didorong untuk aktif dalam forum keilmuan di tingkat internasional. Jadi, bukan sekadar menerima tamu asing yang datang ke lembaga kita.

Kerjasama biasanya diawali dari obrolan tidak formal, misalnya, waktu jamuan makan atau saat istirahat di sela-sela acara. Obrolan seperti itu tentu tidak lazim menggunakan penerjemah sehingga mau tidak mau yang bersangkutan harus menyampaikannya sendiri. Baru setelah ada titik temu awal dilanjutkan dengan rapat formal yang menggunakan penerjemah. Kalau kita tidak dapat berbahasa Inggris, tentu sulit melakukan obrolan tadi.

12. SOK LUAR NEGERI

Tidak (bangga) menjadi katak dalam tempurung

Dalam suatu acara saya dihipnotis oleh seorang senior dan mengatakan kira-kira, “*Awas, koen yo, anakku jarene gak oleh sekolah dalam negeri. Opo’o kok harus keluar negeri. (Awas, kamu ya, katanya anak saya tidak boleh melanjutkan kuliah di dalam negeri. Mengapa harus keluar negeri).*” Begitu kira-kira terjemahannya. Ungkapan itu disampaikan sambil berkelakar dan beliau terus *ngeloyor* sehingga saya tidak sempat merespons. Baru mencoba memahami apa maksudnya, beliau sudah pergi.

Sepulang dari acara tersebut saya merenung apa maksudnya senior tadi. Apa putra beliau ada yang menjadi dosen di Unesa? Apa putranya akan studi lanjut ke S2/S3 dan terkena aturan harus keluar negeri? Memang, saat itu saya sedang melontarkan gagasan agar dosen-dosen muda melanjutkan kuliah S2 atau S3 ke luar negeri. Saya juga mengajukan usul agar dosen baru diharuskan untuk studi lanjut ke luar negeri. Saya menugasi Ibu PR I dan Kajar Bahasa Inggris untuk menyusun aturan berapa skor TOEFL (maksudnya bahasa Inggris) yang harus dimiliki dosen untuk kenaikan jabatan fungsional. Alhamdulillah, akhirnya terbit SK Rektor Unesa yang mengatur hal tersebut.

Saya teringat sering menggoda isteri saya ketika dia sedang melanjutkan kuliah S3. Saya yang mendorong melanjutkan kuliah S2 dan S3 walaupun waktu itu dia sebagai guru SMK. *Toh*, anak-anak sudah besar, biar ada kesibukan di luar mengajar. Sekaligus untuk mendorong anak-anak agar pada saatnya juga mau melanjutkan kuliah di S2 atau bahkan S3. Ketika dia mulai aktif kuliah dan kemudian dapat pindah menjadi dosen Kopertis, saya goda, “*Iha*, kamu dosen bahasa Inggris tetapi menempuh kuliah S1 sampai S3 di dalam negeri. Jangan-jangan nanti bahasa Inggrisnya, Inggris Jawa.” Untunglah akhirnya dia mendapatkan kesempatan *sandwich like* di Monash University. Walaupun hanya tiga bulan, lumayan untuk mendapatkan pengalaman bagaimana rasanya kuliah di negara maju, bagaimana iklim akademik di perguruan tinggi maju.

Ketika menjadi Direktur Ketenagaan dan Mendiknas waktu itu (Pak Bambang Sudibyo) berkeinginan kuat agar banyak universitas di Indonesia menjadi *world class university*, diputuskan untuk mengirim dosen studi ke luar negeri secara besar-besaran. Waktu itu, saya katakan, kalau ingin universitas menjadi *world class*, langkah awal yang harus dimulai adalah membuat dosennya *world class*. Cara yang paling efektif adalah menyekolahkan mereka ke universitas luar negeri yang termasuk *world class*.

Berdasarkan pemikiran itu, tahun 2008 mulai diadakan beasiswa untuk mengirim dosen studi ke luar negeri. Itu pertama kalinya Indonesia mengirim dosen studi ke luar negeri dengan biaya rupiah. Sebelum itu, pengirim dosen studi keluar negeri selalu merupakan bagian dari bantuan luar negeri. Dirancang setiap tahun dapat mengirim 1.000 orang dosen. Karena dimulai tahun 2008, diharapkan mulai tahun 2012 setiap tahun akan datang 1.000 doktor/master baru lulusan perguruan tinggi terkemuka dari berbagai negara. Jika dapat dilakukan lima angkatan, akan ada 5.000 orang doktor baru lulusan perguruan tinggi ternama berbagai negara dan itu akan mampu mengubah iklim akademik di universitas di Indonesia. Alhamdulillah, pada tahun 2008, Kemdikbud dapat mengirim 1.100 orang.

Pengalamam menjalankan program itu, membuat saya yakin kalau untuk menuju universitas kelas dunia harus dimulai dengan memiliki dosen-dosen yang memiliki pengalaman luar negeri. Yang paling mudah dan paling cepat adalah mengirim dosen muda untuk studi lanjut ke luar

gedung, peralatan, dan buku (termasuk *e-book*) yang akan dibangun dan dibeli melalui proyek IDB.

Kedua, hal ini menjadi tugas Rektor dan pimpinan Unesa adalah memikirkan program besar apa setelah bantuan IDB selesai. Jika program bantuan IDB akan berjalan pada 2014--2018, program besar berikutnya sudah harus dikonkretkan pada akhir tahun 2015 sehingga dapat dicarikan pendanaannya. Mencontoh UIN Malang, IDB bersedia memberikan bantuan tahap kedua jika kita dapat meyakinkan punya program yang sangat bagus.

Saat presentasi Unesa menayangkan rintisan *e-learning* dan Wapik (program kerjasama Unesa dengan DBEP). Brother Abdi (*education specialist* dan Ketua Tim IDB) ternyata tertarik karena saat presentasi berlangsung tampak ada yang sedang membuka Wapik dari Amerika Serikat, Brasil, Singapura, dan tentu banyak yang dari Indonesia. Brother Abdi minta Unesa mengembangkan lebih lanjut agar dapat diakses oleh orang-orang di Afrika. Tampaknya, sebagai warga negara Mali, beliau ingin orang Afrika juga dapat mengakses Wapik.

Belajar dari pengalaman tersebut, menurut saya Unesa perlu mengembangkan *e-learning* secara lebih intensif pada tahun 2014 dan 2015. Diharapkan pada tahun 2015 *e-learning* Unesa dapat dipresentasikan ke IDB sehingga mereka yakin program tersebut sangat bagus dan dapat diakses dari Afrika. Jika itu dapat dilakukan, saya menduga IDB akan mau mendanai pengembangan lebih lanjut.

.....tolong diselipi foto pas ada Bu Nina Bappenas + ada kunjungan tim IDB.

Ketelitian ternyata sangat penting dalam menyusun proposal. Pada awalnya, dana rupiah murni bagian proyek *Seven-in-One* di Unesa akan digunakan untuk gedung Laboratorium FT. Adapun peralatan laboratoriumnya dibeli dengan dana IDB. Ternyata, **hal tersebut** tidak dibolehkan. Karena itu, akhirnya ditukar. Dana rupiah murni untuk gedung PG PAUD, sedangkan gedung Laboratorium FT akan dibangun dengan dana IDB. **Hal** itu memerlukan waktu untuk melakukan perhitungan ulang.

Apakah dengan verifikasi tersebut proses pengurusan bantuan IDB sudah selesai? Ternyata belum. Hasil pembahasan di Kementerian Keuangan yang sudah ditandatangani oleh berbagai pihak ternyata masih harus diproses agar *loan agreement* dapat keluar. Proses pengurusan selanjutnya sudah menjadi wilayah Kementerian Keuangan.

Penyusunan draft *loan agreement* ternyata tidak pendek. Kendala jarak dan kesibukan Kementerian Keuangan dan juga pihak IDB tampaknya menyebabkan *loan agreement* tidak segera keluar. Kalau tidak salah naskah *loan agreement* yang sudah ditandatangani pihak Kementerian Keuangan dikirim ke kantor IDB di Jeddah pada bulan November 2013. Namun, sampai pertengahan Desember 2013 belum juga ditandatangani oleh pihak IDB. Para Rektor *Seven-in-One* mulai gelisah dan sepakat kalau Januari 2014 belum keluar, akan mengirim utusan ke IDB di Jeddah.

Alhamdulillah, akhirnya *loan agreement* ditandatangani. Dengan demikian, bantuan IDB untuk Unesa sebesar **393** juta dolar AS sudah sah. Tinggal mengurus *legal opinion (LO)* dari Kementerian Hukum dan HAM. *LO* adalah urusan intern pemerintah dan kebetulan Dirjen yang menangani *LO* merupakan teman Rektor Unsrat sehingga pengurusan *LO* tidak memerlukan proses yang energi besar.

Ketika naskah ini ditulis, praktis bantuan IDB “sudah di tangan”. Tinggal bagaimana kita menyiapkan langkah-langkah untuk melaksanakan proyek tersebut. Proyek yang sangat besar untuk ukuran Unesa. Dengan nilai **392** juta dolar AS, berarti sekitar 470 miliar rupiah. Pengalaman menunjukkan mengurus proyek *Loan* tidak mudah karena setiap tahap penting memerlukan NOL (*No Objection Letter*) atau surat persetujuan dari pihak pemberi bantuan.

Biasanya, untuk pekerjaan yang besar proyek *Loan* meminta ICB (*International Competitive Bidding*), sehingga lebih rumit karena melibatkan perusahaan internasional. Karena itu, PTN yang tergabung dalam *Seven-in-One* harus menyiapkan diri untuk pelaksanaan proyek IDB. Problem yang sering muncul untuk proyek IDB adalah perbedaan hari kerja. Hari kerja di Indonesia adalah Senin s.d. Jumat, sementara hari kerja di IDB adalah Sabtu s.d. Rabu. Jadi, hari kerja bersama hanya Senin--Rabu. Itupun masih ditambah perbedaan waktu sekitar 5 jam.

Walaupun masih tahap awal, menurut saya bantuan IDB untuk Unesa sudah di tangan. Pelaksanaan proyek biar ditangani oleh PIU (*Project Implementation Unit*) dengan dipandu oleh PMU (*Project Management Unit*) di Dikti. Tugas pimpinan Unesa adalah mengarahkan dan memantau agar proyek tersebut berjalan sesuai rencana.

Namun, yang lebih penting adalah memikirkan apa program selanjutnya setelah proyek besar tersebut selesai. Pertama, bagaimana memanfaatkan fasilitas yang dibangun dan didukung oleh proyek tersebut. Misalnya, penelitian apa dan pelatihan apa yang paling tepat untuk dilaksanakan dengan dukungan dana IDB. Harus ditemukan jenis penelitian dan jenis pelatihan yang dapat menopang pengembangan Unesa ke depan. **Selain itu**, bagaimana memanfaatkan

dengan masalah guru. Ketika bertemu Bu Nina, saya tumpahkan kegundahan. Saya sampaikan bahwa kami sudah bekerja keras, sudah diskusi berkali-kali dengan IDB, tiba-tiba harus berhenti. Memang, Pak Djoko akan mengalokasikan dana sebagai “pengganti” bantuan IDB, tetapi kita juga punya pengalaman panjang ketidakberlanjutan anggaran pemerintah.

Sungguh di luar dugaan, Bu Nina menjawab dengan kalem dan “ngeri-erih” (istilah Bahasa Jawa yang kurang lebih artinya menenangkan, memberikan harapan dsb). Mungkin, Bu Nina kaget melihat saya risau. Biasanya beliau yang risau dan saya yang berusaha membantu mencari jalan keluar. Seingat saya, kurang lebih kalimat beliau, “Prof. Muchlas, saya sudah tahu itu karena juga mendapat tembusan. Kita cari jalan keluar pelan-pelan, ya. Saya akan bantu sebisa mungkin, Pak Muchlas *kan* sering membantu saya.”

Jawaban lembut itu seakan siraman air untuk tanaman yang mulai layu. Jawaban itu membuat saya bersemangat kembali, walaupun belum tahu jalan mana yang akan ditempuh. Diskusi kemudian terputus karena Bu Nina ingin pandangan saya tentang masalah guru yang ruwet. Sertifikasi dan tunjangan profesi belum dapat meningkatkan kinerja guru. Data guru juga masih semrawut. Wapres minta Bu Nina ikut memikirkan masalah tersebut, program yang menelan anggaran yang sangat besar, tetapi belum dapat meningkatkan kinerja guru.

Sambil diskusi tentang guru kemudian muncul ide, Bu Nina akan mencoba menyampaikan masalah proyek *Seven-in-One* kepada Wapres. Kami diminta menyiapkan data dan argumen yang akan dibawa ke Wapres. Setelah melalui jalan “berliku” pada akhirnya, ada kesempatan menyampaikan masalah proyek *Seven-in-One* kepada Wapres. Terasa sekali kalau Bu Nina dikenal secara pribadi oleh Wapres, mungkin karena Wapres pernah menjadi Kepala Bappenas. Alhamdulillah, Wapres Boediono sangat bijak. Karena proyek *Seven-in-One* sudah “*in the pipe line*”, dapat diteruskan dan akan menjadi proyek bidang pendidikan yang dibiayai dengan bantuan luar negeri.

Keputusan itu menjadi hadiah yang tak ternilai bagi tujuh PTN yang tergabung dalam *Seven-in-One*. Sejak saat itu, saya merasa berutang budi yang tidak mungkin terbayar kepada Bu Nina. Tentu kami juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Wapres. Untuk Bu Nina, rasanya beliau memang ditakdirkan oleh Sang Pencipta untuk membantu PTN, khususnya Unesa, yang sangat memerlukan bantuan luar negeri guna membangun kampus.

Begitu ada keputusan dari Wapres, tim kembali bekerja dengan bergairah. Kami mempersiapkan kedatangan Tim dari IDB untuk melakukan verifikasi terhadap proposal yang diajukan. Ketika akhirnya Tim IDB datang, kami semua sibuk melakukan berbagai persiapan. Beberapa PTN anggota *Seven-in-One* ternyata memiliki masalah masing-masing. Di Unesa, masalah yang cukup serius adalah belum dimilikinya sertifikat lahan yang akan dibangun. Sebagaimana diketahui lahan kampus Ketintang maupun kampus Lidah Wetan belum bersertifikat.

Alhamdulillah, kerja keras Tim Unesa yang dipimpin oleh Pak PR IV untuk pengurusan sertifikat berjalan baik. Bantuan Bapak Ir. Triyoga, Kepala BPN Surabaya, sangat besar untuk mempercepat pengurusan sertifikat. Saya kagum ketika beliau memahami penjelasan kami bahwa sebagai instansi pemerintah, Unesa harus menjaga aset-aset pemerintah dan sertifikat merupakan salah satu cara menjaga aset tanah pemerintah. Pengurusan sertifikat juga menjadi lebih lancar atas bantuan Bapak/Ibu dari kelurahan Lidah Wetan. Sudah sewajarnya Unesa mengucapkan kepada beliau-beliau tersebut.

IDB akan datang ke UIN Malang bersama dengan Pak Habibie (mantan Presiden RI), sehingga saya disarankan hadir untuk bertemu dan mencari informasi.

Dari diskusi dengan Pak Imam dan Pak Mudjia (PR IV UIN Malang), teman-teman Bappenas dan informasi dari staf IDB yang saya temui saat di UIN Malang, ke depan IDB tidak ingin memberi bantuan ke PTN secara sendiri-sendiri. Saat itu sudah dimulai proyek *Three-in-One*, untuk membantu Bidang Kedokteran/Kesehatan untuk UI, UNS, dan Unand. Alasannya, agar terjadi sinergi antar-PTN dan agar lebih efisien dalam pengelolaannya.

Berangkat dari itu dimulailah diskusi dengan PTN lain yang juga sedang mengajukan bantuan luar negeri. Bersamaan dengan itu, atas jasa Pak Imam, saya dikenalkan dengan Pak Makhiani, pejabat Kementerian Keuangan yang menjadi perwakilan IDB di Jakarta. Pak Makhiani banyak membimbing kami bagaimana sebaiknya “merangkai” PTN yang mengajukan bantuan ke IDB. Secara tulus, kita harus menyampaikan terima kasih kepada Pak Makhiani (orangnya sangat santun, jujur, dan tulus). Tentu juga kepada Pak Imam Suprayoga. Tanpa bimbingan beliau, kita akan kesulitan mendapatkan IDB.

Diskusi dengan Pak Makhiani, Ibu Nina bersama staf, dan para Rektor PTN yang mengajukan bantuan IDB, terbentuklah usulan proyek *Seven-in-One*, yang meliputi Universitas Syiahkuala Banda Aceh, UNY, Unesa, Universitas Tanjungpura Pontianak, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, Universitas Negeri Gorontalo dan Universitas Samratulangi Manado. Kebetulan Rektor Unesa sebagai “lurah” (maksudnya koordinator).

Sejak saat itu, saya lupa tanggalnya, mulailah dibentuk tim yang berasal dari utusan dari tujuh PTN tersebut untuk memulai penyusunan proposal. Pendekatan dengan Bappenas, IDB, Kemdikbud, dan Kementerian Keuangan terus dilakukan. Tim Unesa dipimpin oleh Pak Suprpto (ketua TPP Unesa) dengan anggota Bu Sarmini (FIS), Bu Erina (FT), dan Pak Khoiri (FBS). Ternyata, Mas Prpto juga ditunjuk sebagai koordinator Tim Penyusun Proposal. Secara jujur, saya mengucapkan terima kasih kepada Mas Prpto dkk. yang tanpa mengenal lelah menyusun proposal yang begitu rumit. Apalagi, harus menyerasikan keinginan tujuh universitas yang pasti punya kemauan yang berbeda-beda.

Ketika proposal sudah hampir jadi, pertemuan sudah dilakukan berkali-kali, sudah pernah dipresentasikan di depan Bappenas, Kemenkeu, Kemendikbud, dan perwakilan IDB di Jakarta, tiba-tiba ada surat dari Menteri Sekretaris Kabinet (Pak Dipo Alam) kepada Mendikbud yang intinya sesuai arahan Presiden bantuan luar negeri untuk bidang pendidikan dihentikan. Surat itu saya dapatkan dari Dirjen Dikti (Prof. Djoko Santoso). Saya mengeluh ke Pak Djoko dengan alasan, kami sudah bekerja keras dan proposal sudah hampir jadi. Kami juga sudah presentasi di depan berbagai pihak.

Jawaban Pak Djoko simpel, siapa yang berani melawan arahan Presiden. Jujur saya paham terhadap jawaban Pak Dirjen Dikti. Tentu, Menteri dan Dirjen tidak mungkin melawan kebijakan Presiden. Namun, bukankah ini sudah dalam proses dan bahkan sudah diketahui oleh IDB. Pak Makhiani pernah menyebut bahwa proyek *Seven-in-One* sudah masuk dalam daftar proyek IDB di Indonesia. Kami pusing, marah, dan hampir putus asa. Pertemuan dengan tujuh Rektor juga tidak mendapatkan jalan.

Dalam setengah putus asa, suatu siang saya sms ke Bu Nina minta waktu konsultasi. Alhamdulillah, beliau menjawab siap bertemu, bahkan ingin konsultasi beberapa hal terkait

11. UTANG BUDI UNTUK DAPAT IDB

Gajah mati meninggalkan gading, harimau mati meninggalkan belang.

Kondisi sarana-prasarana kampus Unesa memang masih tertinggal dari kampus-kampus PTN lain. Dibanding dengan kampus LPTK Negeri lain juga termasuk tertinggal. Bangunan yang relatif menonjol di kampus Ketintang adalah gedung kuliah FE yang sudah dibangun menjadi dua lantai dan kantor Pascasarjana yang juga dua lantai. **Di kampus Lidah Wetan ada bangunan di FIP dan FBS yang baru sampai lantai satu. Padahal, bangunan tersebut untuk dua atau tiga lantai.** Mengapa demikian? Karena dana PNBP yang berasal dari SPP dan SDP mahasiswa baru sangat kecil. Konon, SPP Unesa termurah di antara PTN se-Jawa Timur. Sementara Unesa belum mendapatkan anggaran dari Kemdikbud untuk membangun.

Karena itu, kami harus memutar otak bagaimana mendapatkan anggaran. Memang, Unesa “mulai” mendapatkan anggaran pembangunan dari pemerintah. Namun, seperti yang sama-sama diketahui anggaran dari pemerintah juga tidak terlalu banyak dan seringkali tidak berkelanjutan. Kami harus mencari sumber lain yang lebih besar dan lebih terjamin keberlanjutannya.

Dari catatan yang ada, Unesa pernah mendapatkan tawaran bantuan dari pihak swasta yang konon memiliki dana sangat besar. Sudah dibuat gambar lengkap dengan segala perhitungan biaya, namun tidak atau belum ada kelanjutannya. Unesa juga pernah mengajukan proposal untuk bantuan luar negeri dan sudah pernah masuk di *Blue Book* Bappenas, tetapi juga belum ada kelanjutannya.

Mempelajari dokumen yang ada dan mencari informasi ke PTN lain yang pernah mendapatkan bantuan luar negeri ataupun sumber lain, kami melakukan serangkaian diskusi untuk menemukan alternatif yang paling baik tetapi juga paling cepat. Mengapa? Karena Unesa perlu segera mengejar ketertinggalan. Dari diskusi dengan berbagai teman itu disepakati Unesa harus mencari dana bantuan luar negeri. Bantuan pihak swasta tampaknya meragukan. Belum pernah ada contoh PTN yang mendapatkan bantuan pihak swasta dengan dana yang besar. Bahkan ada yang berkomentar, mana ada pihak swasta memberi bantuan tanpa mendapat imbalan.

Berbekal dengan simpulan tersebut, mulailah kami mencari “pintu” untuk mendapatkan bantuan luar negeri. Pintu pertama tentu Kemdikbud dan Bappenas. Pertama, kami lacak ke Bappenas, untuk memastikan bahwa Unesa sudah pernah masuk di *Blue Book* dan ternyata benar, yaitu pada tahun 2004--2005. Pertanyaannya bagaimana untuk meng-*update* lagi agar Unesa kembali masuk *Blue Book*.

Kami beruntung karena sudah sering berhubungan dengan Bappenas dan secara pribadi saya mengenal beberapa “orang-orang penting” di dalamnya. Mulailah kami melakukan pendekatan dan minta bantuan ke teman-teman di Bappenas. Pak Martadi (Staf Bidang Kerjasama) seingat saya pernah ikut ke Bappenas untuk menghadap dan berdiskusi dengan Deputi Bidang SDM, Ibu Nina Sardjunani. Beliau adalah teman lama yang sudah sering berdiskusi tentang pendidikan.

Dari serangkaian konsultasi itu, tampak ada peluang untuk mengajukan bantuan ke IDB (*Islamic Development Bank*). Saya terus teringat UIN Malang yang mendapat bantuan IDB dan dinilai sukses. Secara pribadi saya juga mengenal Rektor UIN, Prof. Imam Suprayogo. Akhirnya, kami berguru ke UIN Malang, bagaimana cara mendapatkan bantuan IDB. Kebetulan saat itu Presiden

Saya mencermati, warung-warung itu pada umumnya kumuh. Karena itu, muncul gagasan bagaimana kalau dibuatkan *food court* yang lokasinya ditengah Kampus Ketintang. Nanti warung-warung di fakultas dan masjid diminta pindah ke *food court* dengan sistem sewa. Itulah awal gagasan membuat *food court* yang pantas untuk menjamu kalau mahasiswa punya tamu dari universitas lain.

Namun, dari mana anggaran untuk membangunnya? Sementara dana Unesa masih sangat terbatas dan sangat diperlukan untuk membangun fasilitas lainnya. Karena itu, tawaran BTN untuk membantu Unesa diarahkan dalam bentuk bangunan *food court*. Alhamdulillah, akhirnya terwujud *food court* di dekat danau Ranunesa dengan diberi nama Bisbul (nama pohon langka yang ditanam di halaman *food court*).

Dalam proses pemindahan warung, ada sekelompok mahasiswa yang memprotes. Alasan yang diajukan, karena lokasi *food court* jauh dari fakultasnya dan makanan *food court* lebih mahal dari warung yang sudah ada. Sambil berkelakar saya komentari, yang pasti lebih murah karena tempat tidak menyewa, listrik dan air tidak membayar. Semua itu *kan* uangnya mahasiswa. Jadi, yang makan di warung itu (termasuk pemiliknya) disubsidi oleh mahasiswa yang tidak ikut makan.

Alhamdulillah, akhirnya semua berjalan baik. Mahasiswa senang dan beberapa orang mengatakan sekarang berani pamer *food court* kepada temannya dari kampus lain. Pembeli juga sangat ramai sampai sore. Sewa *food court* yang semula 7,5 juta rupiah/tahun, konon sekarang sudah menjadi 15 juta rupiah/tahun. Itupun tidak ada yang kosong dan bahkan banyak yang ingin masuk. Jadi, gertakan ke BTN ternyata dapat menghasilkan *food court* yang menjadi kebanggaan mahasiswa.

Ketika *food court* disiapkan, beberapa teman dosen menyarankan agar kualitas dan kebersihan makanannya dijaga. *Toh*, Unesa memiliki jurusan Tata Boga yang membidangi itu. Juga diusulkan agar *food court* dapat menjadi “tempat belajar” mahasiswa untuk berwirausaha. Ide yang bagus dan mulai diterapkan oleh pengelola *food court*.

Ketika *food court* sudah ramai dan mahasiswa konon bangga, timbul masalah baru. Setiap sore Ranunesa dan *food court* Bisbul dikunjungi oleh banyak orang, termasuk anak-anak sekolah, mahasiswa dan masyarakat luar. Kebersihan dan keamanan menjadi masalah baru. Mau melarang, seperti Unesa tidak memahami kebutuhan masyarakat sekitar akan tempat bersantai. Mengizinkan seringkali ada angsa dan burung merpati hilang. Sering juga ada orang mancing di malam hari. Sampai mengakhiri masa jabatan, saya belum menemukan cara mengatasi. Semoga pengganti saya dan staf menemukan cara yang terbaik.

.....tolong diselipi foto food court dibuat agar tampak banyak mahasiswa di food court
...diambil beberapa posisi, akan lebih bagus kalau pas ada mahasiswa diskusi atau membuka laptop.....

menggunakan jasa bank lain.” Saya menambahkan, agar sama-sama enak, kepastian sanggup apa tidak BTN harus memberikan jawaban paling lambat tanggal 16 Juli 2010.

Seperti yang saya duga, tanggal 16 Juli 2010 pimpinan BTN datang mengajak staf bagian IT dan menyatakan sanggup. Jadi, pada penerimaan pembayaran semester gasal tahun akademik 2010/2011 sudah menerapkan sistem itu. Bersamaan dengan itu, Unesa memutuskan mulai tahun akademik 2010/2011 tidak menerapkan pola angsuran. Dengan demikian, berapa uang yang dibayar mahasiswa sudah jelas dan dapat dimasukkan dalam sistem.

Di akhir pertemuan, secara berkelakar saya sampaikan bahwa bank itu enak dan senang menjadi bank-nya universitas. Mengapa? Karena dana yang mengendap cukup lama dan tidak banyak keluar masuk. Dana masuk di awal semester dan digunakan setahap demi setahap sampai akhir semester. Dana itu tersimpan dalam giro yang bunganya sangat rendah. Karena itu, dana universitas di bank dapat menjadi bumper cadangan uang di Bank. Secara kelakar, saya sampaikan kalau saya dapat info dari teman yang bekerja di bank, kalau bank yang kalah *clearing* harus meminjam *call money* yang bunganya mahal. Dana universitas tentu dapat menjadi cadangan untuk *call money*.

Ungkapan sederhana saya tampaknya ditangkap oleh Pak Sigit dan kawan-kawan dari BTN. Secara halus beliau menyampaikan kalau mobil dinas Rektor sudah tua (konon dulu juga sumbangan baru BTN), buatan tahun 2004. Sudah waktunya ganti dan jika memang dikehendaki BTN sanggup membantu membelikan. Masih ada imbuhan kalimat-kalimat lain, yang intinya mendorong agar membeli mobil baru.

Saya gembira karena pancingan saya mengena. Artinya, BTN mengakui bahwa sewajarnya memberi bantuan ke Unesa karena menyimpan dananya di BTN. Namun, saya merasa tidak memerlukan mobil baru. Saya berkelakar, di rumah mobil saya Escudo Tahun 2004 yang membelinya dulu juga mengangsur. Karena itu, saya bertanya apakah BTN mau kalau menyumbang dalam bentuk lain. Ternyata BTN sanggup. Apa bentuknya, kami dari Unesa akan memikirkan dulu.

Ketika berkeliling ke fakultas-fakultas, saya menjumpai adanya warung di setiap fakultas. Juga ada di Pascasarjana dan bahkan masjid Unesa. Saya bertanya bagaimana perjanjian antara pemilik warung dengan fakultas/Pascasarjana/ takmir masjid. Bagaimana dengan listrik dan air yang digunakan oleh warung tersebut.

Hasilnya sangat menarik. Ternyata tidak ada perjanjian formal antara pemilik warung dengan unit kerja yang ditempati. Listrik dan air yang dipakai dari Unesa dan warung tidak membayar. Alasan yang diajukan, warung dapat melayani mahasiswa yang perlu makan dan minum. Bahkan, ada unit kerja yang menyediakan tempat untuk fotokopi dan listriknya menjadi bagian Unesa dan dibayar oleh Unesa.

Mengetahui situasi itu, saya ajak beberapa mahasiswa berdiskusi. Uang yang dipakai untuk membayar listrik dan air itu dana Unesa yang sebenarnya untuk layanan kepada mahasiswa. Kalau sebagian dipakai oleh warung, toko dan fotokopi, berarti warung dan sebagainya itu disubsidi oleh mahasiswa. Padahal, tidak semua mahasiswa makan di warung itu dan memfotokopi disitu. Akhirnya, disepakati agar warung dan toko itu harus menyewa kepada Unesa.

10. **FOOD COURT BISBUL DAN PEMBAYARAN VIA BTN**

Membongkar ruang lama, memunculkan ruang baru, yang lebih menyenangkan

Beberapa hari menjadi Rektor, saya menjumpai pandangan yang menarik. Banyak mahasiswa antri di loket kecil di dekat pintu belakang gedung Rektorat. Saya bertanya kepada satpam, mahasiswa itu lagi melakukan apa. Karena jawabannya kurang jelas, akhirnya saya masuk ke ruang Bagian Keuangan dan mendapat penjelasan bahwa mereka sedang mencocokkan data pembayaran.

Saya sungguh bingung, bukankah mahasiswa membayar ke bank. Mengapa harus mencocokkan lagi di kampus? Menurut petugas di Bagian Keuangan, setiap awal semester dan khususnya ketika akan yudisium mahasiswa harus mencocokkan pembayaran dengan data di Bagian Keuangan. Untuk itu, mahasiswa harus membawa bukti-bukti pembayaran dari bank. Betapa ruwetnya. Bagaimana kalau bukti pembayaran hilang?

Karena bingung, saya minta Kepala Bagian Keuangan menjelaskan lagi di kantor Rektor. Ternyata data pembayaran di bank (BTN) belum *online* penuh dengan Unesa. Jadi, Bagian Keuangan Unesa mendapat laporan setelah pembayaran selesai. Data itu yang digunakan untuk mencocokkan bukti pembayaran yang dipegang mahasiswa. Masalah menjadi tambah ruwet karena mahasiswa boleh mengangsur sehingga tidak jelas berapa yang sudah dibayarkan.

Memahami keruwetan itu saya jadi teringat ketika ikut membahas SNMPTN tahun pertama yang masih ditangani Ditjen Dikti. Bank Mandiri yang menerima pembayaran pendaftaran SNMPTN dan secara *real time* dapat meneruskan data itu kepada Panitia SNMPTN di Dikti. Saya juga teringat kalau menerima atau mengirim uang dari tabungan, dalam beberapa jam sudah mendapat sms, kalau rekening kita berkurang atau bertambah sesuai kiriman.

Mengapa di Unesa tidak dapat seperti itu? Berangkat dari pertanyaan-pertanyaan itu, saya mengundang pimpinan BTN. Seingat saya pada tanggal 9 Juli 2010. Hadir pada saat itu pimpinan BTN yang dipimpin Pak Sigit (moga-moga tidak salah ingat nama beliau). Saya dapat penjelasan tentang kesulitan BTN untuk dapat memberikan data *real time*. Kata beliau, belum dapat *house to house* atau apa istilahnya yang saya sendiri kurang paham.

Setelah pihak BTN menjelaskan, ganti saya bercerita pengalaman SNMPTN. Mengapa Unesa dan BTN tidak bisa? Apa bedanya? Bukankah pembayar SNMPTN jumlahnya jauh lebih banyak dan tersebar di seluruh pelosok Indonesia? Dengan keyakinan itu, saya minta BTN dapat mengatur agar data setiap mahasiswa yang membayar langsung terkirim ke Unesa secara *real time*. Data itulah yang kita pegang sehingga mahasiswa tidak perlu lapor dengan membawa bukti pembayarannya.

Secara berkelakar saya katakan, “Unesa ingin pekerjaannya lebih ringan dan dengan risiko keliru yang lebih kecil. Kalau BTN belum mampu, ya terpaksa Unesa akan pindah ke bank lain.” Saya katakan, saya yakin ada bank yang bisa melakukan. Bayangkan betapa sulitnya petugas Bagian keuangan mengecek data pembayaran. Belum lagi kalau salah atau bukti pembayaran hilang.

Sepertinya pimpinan BTN kaget dengan kata-kata terakhir saya. Namun, masih menjelaskan kesulitan mengembangkan sistemnya. Karena itu, saya mengulangi kalimat saya, kurang lebih, “tidak apa-apa, BTN mengembangkan sistem dulu. Karena itu, sementara Unesa akan

Unesa. Sms itu ditujukan kepada Kadiknas Jawa Timur, tetapi tampaknya sengaja di-*forward* ke saya.

Belajar dari peristiwa itu tampaknya perlu dirumuskan mana “wilayah akademik” dan mana “wilayah layanan publik”. Kerancuan pemahaman terhadap keduanya menjadikan kemungkinan kriminalisasi koreksi hasil ujian. Untung proses pengadilan di UM dan Unesa terhenti. Jika itu berlanjut dan kemudian penggugat dimenangkan, saya khawatir guru dan dosen takut untuk memberi nilai rendah kepada siswa/mahasiswa karena khawatir digugat ke pengadilan.

.....dilengkapi foto pas ada guru bertemu rektor atau pr1 atau lainnya dan foto saat ujian plpg.....

Nah, kalau itu masalahnya menjadi lain. Unesa dan juga LPTK lainnya melaksanakan PLPG, termasuk ujian akhir berdasarkan Buku Panduan dari BPSDM-PKPMP (Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan) Kemendikbud. Pada panduan itu tidak ada ujian ulang. Akhirnya, disepakati agar Unesa mengusulkan adanya ujian ulang kepada BPSDM-PKPMP. Yang aneh menurut saya, yang diusulkan hanya beberapa orang yang ikut protes dan tidak seluruh peserta yang tidak lulus. Namun, karena itu permintaan para guru, akhirnya dibuat Surat Kesepakatan untuk mengusulkan ujian ulang, dan itu ditandatangani wakil para guru, wakil dari Unesa dan wakil dari PGRI. Tugas Unesa adalah meneruskan usulan tersebut.

Unesa mengirimkan Surat Kesepakatan tersebut ke BPSDM-PKPMP, tetapi tidak pernah mendapat jawaban. Saya pernah mendapatkan jawaban lisan bahwa itu tidak mungkin. Jika Surabaya diizinkan, semua peserta yang tidak lulus ada menuntut hak yang sama. Anehnya beberapa guru mengatakan bahwa BPSDM-PKPMP menyetujui permintaan tersebut dan mendesak agar Unesa segera melaksanakan. Tentu Unesa tidak berani tanpa jawaban tertulis karena dapat dianggap melanggar Buku Pedoman.

Lama tidak terdengar kelanjutannya, tiba-tiba Unesa mendapat Surat Pemberitahuan dari Pengadilan Negeri Surabaya bahwa para guru yang protes tersebut menggugat ke pengadilan dan memberi kuasa kepada pengacara tertentu. Saya menjadi lebih bingung, bagaimana masalah ujian masuk ke pengadilan. Bagaimana kalau kemudian peserta Ujian Nasional yang tidak lulus menggugat ke pengadilan. Bagaimana kalau peserta yang tidak lulus ujian semester di perguruan menggugat ke pengadilan. Bagaimana kalau siswa yang dapat nilai ulangan jelek menggugat ke pengadilan.

Ternyata kejadian serupa juga terjadi di Universitas Negeri Malang (UM) dan bahkan sudah lebih dahulu berlangsung. Konon, pengacaranya juga sama. Dalam hati saya bertanya, bukankah guru-guru itu harus membayar untuk dapat bantuan pengacara? Kasihan sekali, guru-guru harus membayar untuk sesuatu yang saya yakin tidak perlu dilakukan. Jangan-jangan ada yang memprovokasi.

Waktu itu, kebetulan Unesa bersilaturahmi dengan Kejaksaan Tinggi (Kejati) Jawa Timur, sekaligus minta bantuan pendampingan pelelangan pekerjaan. Kami sampaikan masalah itu dan akhirnya Kejati siap mendampingi sebagai pengacara Unesa. Kejati menjelaskan memang salah satu tugas Kejati adalah menjadi pengacara negara sehingga siap mendampingi Unesa.

Namun, gugatan itu tidak sampai berlangsung di persidangan. Waktu sidang pertama diumumkan kalau penggugat mencabut gugatannya dan sidang dihentikan. Kejadian serupa juga terjadi pada gugatan terhadap UM. Jadi, praktis gugatan itu hanya membuang waktu, tenaga dan mungkin uang. Dapat dibayangkan, berapa waktu, tenaga, dan dana yang terbuang untuk memikirkan dan menyiapkan persidangan yang ternyata tidak pernah berlangsung.

Sampai saat ini saya tidak menemukan penjelasan mengapa kasus itu terjadi. Ternyata, protes itu juga terjadi di UPI Bandung dan UNY Yogyakarta, walaupun keduanya tidak sampai menjadi gugatan ke pengadilan. Namun, demonstrasi di Bandung konon sangat besar dan berlangsung kasar. Ada teman yang mengatakan, ada orang-orang yang sedang mencari simpati dari guru dan itu merupakan kesempatan baik. Ada juga teman yang mengatakan itu terkait dengan datangnya tahun politik. Yang jelas, saya pernah mendapat sms dari seorang tokoh yang intinya mengatakan beliau sedang membantu para guru untuk mencari keadilan karena dizalimi oleh

pekerjaan sudah dinilai dua orang dosen sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Sebagai catatan, siapa yang mengoreksi harus dirahasiakan, untuk menjaga hal-hal yang tidak diinginkan.

Mengapa demikian? Saya teringat ketika pertama kali pelaksanaan sertifikasi dosen dan saya masih sebagai Direktur Ketenagaan. Saat itu ada peserta yang protes karena tidak lulus. Yang bersangkutan Ketua Jurusan di PTN ternama dan doktor lulusan universitas ternama di luar negeri. Yang bersangkutan dipertemukan dengan Ketua Jurusan Perguruan Tinggi Penilai, untuk melihat berkas portofolio yang sudah dinilai. Dosen penilai portofolio dirahasiakan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Alhamdulillah, setelah melihat portofolio, rubrik penilaian dan hasil penilaiannya, dosen pemprotes tersebut dapat menerima.

Dalam hati saya bertanya-tanya, mengapa guru-guru tersebut protes. Bukankah mereka juga pernah melakukan koreksi terhadap pekerjaan siswanya. Bagaimana kalau suatu saat siswa ganti protes terhadap penilaian ulangan/ujian yang dia peroleh? Untunglah Unesa sudah berpengalaman menghadapi siswa SMA/SMK/MA yang tidak puas terhadap nilai UN dan menanyakan lembar pekerjaan kepada Unesa. Setiap tahun selalu ada dan Unesa melayani dengan menunjukkan lembar jawaban mereka.

Tampaknya, proses guru melihat lembar pekerjaan ujian PLPG tidak berjalan lancar. Saya mendapat informasi, guru-guru ingin melihat secara bersama-sama. Tentu itu tidak diperbolehkan karena tidak sesuai dengan ketentuan di Undang-Undang KIP. Akibatnya, ada beberapa guru yang tidak mau melihat lembar pekerjaannya. Ada yang takut untuk menghadapi Ketua Jurusan secara sendirian. Bahkan, ada yang mengatakan saat melihat lembar jawaban diintimidasi. Sebaliknya, para dosen mengeluh guru tidak menepati kesepakatan jam yang telah ditentukan, sementara dosen juga punya pekerjaan lain. Saya sendiri ragu, bagaimana mungkin dosen mengintimidasi karena tidak memiliki hubungan hierarkial dengan guru peserta sertifikasi.

Ketidakpuasan guru terhadap hasil ujian PLPG terus bergulir dan mereka melaporkan kepada Ombusman Perwakilan Jawa Timur. Saya dipanggil untuk datang ke Ombusman, tetapi saya bingung. Ini urusan akademik, bukan urusan pelayanan. Rektor sebagai pimpinan tertinggi di universitas pun tidak dapat mencampuri penilaian dosen. Memberikan kuliah dan menilai hasil ujian mahasiswa adalah wilayah akademik dan bukan wilayah administrasi. *Toh* saat para guru yang protes sudah melihat soal dengan kisi-kisinya, lembar jawaban hasil kerjanya, rubrik penilaian dan penilaian yang diberikan dosen pemeriksa. Karena itu, saya memutuskan tidak memenuhi panggilan itu. Esoknya, koran memuat berita bahwa Rektor Unesa tidak memenuhi panggilan Ombusman dan akan dipanggil lagi, kalau tidak datang lagi akan dipanggil paksa.

Pada panggilan keduanya saya tetap tidak datang karena saya yakin itu masalah akademik dan bukan masalah layanan administrasi. Akhirnya, Ombusman yang datang ke Unesa. Karena saat itu saya ada acara lain, Ombusman ditemui oleh Ibu PR I, Pak Alimufi dan beberapa dosen lain. Saya dapat informasi ternyata Ombusman tidak paham masalah itu dan setelah dijelaskan masalah dianggap selesai karena tidak terkait dengan masalah layanan.

Sepertinya para guru masih belum puas dan menggandeng PGRI Jawa Timur. Akhirnya, perwakilan mereka datang ke Unesa didampingi beberapa pengurus PGRI Jawa Timur. Dalam pertemuan itu, saya menanyakan bukankah mereka sudah melihat sendiri lembar jawaban yang kemudian dibandingkan dengan soal dan rubriknya. Apa lagi yang dipermasalahkan. Ternyata, intinya para guru minta dibantu agar dapat ujian ulang.

9. DIPROTES GURU YANG TIDAK LULUS PLPG

Menengok mentalitas guru-guru yang tidak lulus PLPG

Sekitar bulan saya diberitahu kalau akan ada guru-guru yang mendemo Unesa karena tidak lulus PLPG. Saya agak kaget sehingga memanggil Pak Alimufi Arief sebagai Ketua Pelaksana Sertifikasi Guru. Betulkah guru akan demo? Jika betul apa sebabnya? Saya juga mencari tahu ke beberapa dosen yang ikut mengajar di PLPG, apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Ternyata, guru-guru tidak jadi demo. Namun, beberapa wakil guru yang tidak lulus PLPG ingin bertemu rektor. Saya lupa harinya, akhirnya disepakati pertemuan itu. Hadir sekitar 20 orang dan saya didampingi Ibu Pembantu Rektor I, Pak Alimufi, dan beberapa teman Tim PLPG lainnya. Dalam pertemuan diketahui kalau guru-guru merasa tidak puas dengan hasil ujian akhir PLPG. Saya jelaskan kalau ujian akhir PLPG ada dua bagian, soal-soal dari nasional dan soal-soal lokal. Untuk soal-soal nasional, Unesa hanya melaksanakan. Kalau soal-soal lokal, memang yang menyusun soal dan yang mengoreksi Unesa. Sesuai dengan ketentuan di Undang-undang Keterbukaan Informasi Publik (KIP), yang merasa tidak puas boleh melihat hasil pekerjaannya. Namun, sesuai dengan ketentuan hanya boleh melihat hasil pekerjaan sendiri.

Ternyata yang tidak puas adalah guru-guru Biologi dan Geografi. Karena itu, disepakati hari dan jam untuk melihat pekerjaan tersebut. Perlu disepakati waktunya karena tentu Jurusan Biologi dan Geografi harus mencari dokumen hasil ujian yang sudah dimasukkan ke tumpukan berkas ujian. Jurusan juga harus mencari dokumen kisi-kisi, soal, rubrik penilaian dan lembar pekerjaan yang bersangkutan. Rubrik diperlukan karena soal ujian lokal PLPG berbentuk uraian.

Pada kesempatan itu saya juga menyampaikan bahwa para dosen yang belum guru besar juga mengikuti sertifikasi dosen dan juga banyak yang tidak lulus. Informasi itu disampaikan bukan untuk menakut-nakuti, tetapi semata-mata untuk menjelaskan bahwa dalam setiap ujian tentu ada kemungkinan lulus dan tidak lulus. Penguji memiliki kewenangan penuh untuk menentukan skor nilai dan kelulusan peserta, tentu berdasarkan aturan yang berlaku.

Untunglah Unesa sudah pengalaman diprotes peserta Ujian Nasional (UN). Beberapa kali sekolah yang tidak puas dengan hasil UN protes ke Unesa sebagai pemindai Lembar Jawaban Komputer. Biasanya siswa yang protes ditunjukkan lembar jawaban yang dia kerjakan dan hasil pemindaian. Jadi, Unesa selalu menyimpan rapi lembar jawaban dan file hasil pemindaian bersama *print out*-nya. Berdasar pengalaman itu, Unesa selalu menyimpan rapi dokumen ujian PLPG, mulai daftar hadir, soal bersama kisi-kisinya, lembar jawaban bersama rubriknya.

Saya pesan kepada Ibu PR I dan Pak Alimufi agar yang menemui para guru yang protes adalah Ketua Jurusan sebagai penanggung jawab akademik. Memang, belum tentu Ketua Jurusan yang mengoreksi, bahkan mungkin saja Ketua Jurusan tidak memiliki NIA (nomor induk asesor) sehingga tidak boleh mengajar dan menguji PLPG. Namun, dalam kasus tersebut Ketua Jurusan melaksanakan tugas sebagai penanggung jawab PLPG di jurusannya.

Ketua Jurusan dan dosen yang mengoreksi tidak perlu risau apalagi takut. Yang penting soal sudah disusun sesuai dengan kisi-kisi dan kaidah akademik. Rubrik sudah dibuat sesuai dengan soal dan kaidah penilaian. Dosen sudah mengoreksi sesuai dengan kaidah penilaian. *Toh* setiap

selama 2 semester. Jadi, untuk menghasilkan 70.000 guru baru tersebut diperlukan 105.000 orang semester.

Jika diasumsikan biaya kuliah mahasiswa PPG sebesar Rp 6.000.000,-/orang/semester (sama dengan mahasiswa S2), sedangkan biaya hidup sebesar Rp 9.000.000,-/orang/semester, maka untuk menghasilkan 70.000 guru baru melalui PPG diperlukan biaya $105.000 \times \text{Rp } 15.000.000,-$ atau sama dengan Rp 1.575.000.000.000,-. Apakah itu biaya besar? Rasanya tidak. Jika APBN kita konon 1.500 triliun, berarti hanya 0,1 % dari APBN untuk menghasilkan guru yang bagus dan siap dikirim ke seluruh pelosok tanah air.

.....tolong diselipi foto gedung PPG + acara Pak Mendikbid di PPG + aktivitas mhs PPG atau SM3T.....

Sekolah Menengah Pertanian yang dikerjasamakan antara Universitas yang memiliki program studi pertanian dan LPTK. Matakuliah bidang studi pertanian diambil di universitas “murni”, sedangkan matakuliah kependidikan diambil di LPTK. Kita juga pernah punya program Akta Mengajar IV, yang memberikan tambahan kompetensi kependidikan bagi lulusan S1 nonkependidikan.

Dengan pemikiran tersebut di atas, harus dicari cara agar mahasiswa nonkependidikan dapat mengikuti PPG, tetapi sebelum mengikuti PPG harus sudah memiliki bekal kependidikan setara dengan mahasiswa kependidikan. Itulah yang disebut program matrikulasi. Selama program matrikulasi, mahasiswa nonkependidikan mengikuti perkuliahan bidang kependidikan di LPTK, seperti mahasiswa kependidikan dan bersama-sama mahasiswa kependidikan. Dengan begitu, pada hakikatnya setelah lulus matrikulasi yang bersangkutan setara dengan mahasiswa kependidikan.

Ketika itu diskusi tentang RPJMN (Rencana Panjang Jangka Menengah Nasional) Bidang Pendidikan di Bappenas, dibahas berapa program PPG yang diperlukan oleh Indonesia. Sebenarnya mudah saja. Jumlah guru di Indonesia 2,7 juta orang. Jika menggunakan asumsi bahwa guru baru untuk mengganti mereka yang pensiun, kira-kira 2,5% dari 2,7 juta atau kira-kira 70.000 orang per tahun. Tinggal berapa LPTK disiapkan untuk menghasilkan calon guru sejumlah itu. Mungkin banyak, sekitar 45-55 LPTK, dengan asumsi bahwa satu LPTK memiliki mahasiswa PPG sebanyak 1.500--1.800 orang.

PPG sebenarnya memiliki landasan yuridis yang kukuh. Selain disebut pada pasal 10 ayat (1), juga ada pasal 23 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “pemerintah mengembangkan sistem pendidikan guru ikatan dinas berasrama di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan untuk menjamin efisiensi dan mutu pendidikan”. Sepertinya, UUGD ingin mengembalikan penyiapan guru masa lalu, yaitu diasramakan dan diberi ikatan dinas. Menurut saya, ini pasal visioner untuk meningkatkan mutu pendidikan, melalui menyediakan guru yang bermutu.

Mengapa demikian? Sekarang saja, pendaftar ke LPTK meningkat signifikan akibat ada tunjangan profesi guru. Ikatan dinas akan mendorong lulusan SMA/SMK/MA yang segera bekerja dan atau kurang mampu mendaftar ke LPTK. Dengan ikatan dinas, pemerintah dapat menempatkan calon guru dengan mudah sehingga sekolah-sekolah di daerah terpencil dapat memperoleh guru yang bagus. Sebagaimana diketahui salah satu problem serius pendidikan adalah distribusi guru yang tidak merata. Di perkotaan banyak sekolah kelebihan guru, sementara di daerah terpencil kekurangan guru.

Asrama adalah wahana yang sangat strategis untuk mengembangkan sikap dan karakter calon guru. Bukankah guru pada dasarnya menjadi teladan bagi siswa dan bahkan bagi masyarakat sekitar. Jika ada guru berperilaku kurang baik, muncul cemooh, “guru kok seperti itu?” Cemooh yang mungkin tidak terjadi kepada profesi lain. *Nah*, jika perilaku guru harus bagus, selama dalam pendidikan harus mendapat perhatian khusus. Asrama merupakan wahana penting, agar pembinaan perilaku dalam dilakukan selama 24 jam.

Apakah untuk memberikan ikatan dinas kepada calo guru tidak mahal? Mari kita hitung. Sekitar separoh guru adalah guru SD. Jadi, kebutuhan guru baru sebanyak 70.000 orang itu, kira-kira 35.000 orang guru SD dan 35.000 orang guru SMP/SMA/SMK. Menurut PP no. 74 tentang Guru, PPG untuk guru SD selama 1 semester, sedangkan untuk guru mata pelajaran di SMP/SMA/SMK

dengan pendidikan profesi. Itulah yang disebut dengan Pendidikan Profesi Guru (PPG). Jadi, guru masa depan adalah lulusan PPG.

Kalau pendidikan di level S1 dimaknai sebagai pendidikan akademik, tidak punya keharusan terkait erat dengan pekerjaan. Dengan demikian, lulusan S1 kependidikan LPTK dengan gelar S.Pd. (Sarjana Pendidikan) tidak harus menjadi guru. Mirip sarjana hukum yang tidak harus bekerja di sektor hukum dan sarjana ekonomi yang tidak harus bekerja di bidang ekonomi.

Jika mereka akan menjadi guru harus menempuh PPG, profesi guru disetarakan dengan profesi lain, misalnya psikolog, dokter, notaris, dan sebagainya. Lulusan S1 Psikologi yang ingin menjadi psikolog harus menempuh Pendidikan Profesi Psikologi, lulusan S1 Akutansi yang ingin menjadi akuntan harus menempuh Pendidikan Profesi Akuntan dan seterusnya.

Dengan alur pikir itu, sejak keluarnya UUGD yang menjadi ciri LPTK bukan lagi S1 Kependidikan tetapi PPG. Itulah sebabnya saya menyebutkan PPG sebagai ruh LPTK. PPG adalah pendidikan profesi yang lebih menekankan kepada keterampilan menerapkan konsep dan teori dalam pekerjaan mengajar dan mendidik. LPTK yang tidak menyelenggarakan PPG seakan kehilangan ruh karena tidak memiliki program menyiapkan calon guru. LPTK seperti itu dapat menghasilkan S.Pd., tetapi tidak menghasilkan guru.

Mengingat PPG merupakan ruh dan ciri khusus LPTK sebagai penghasil guru, sudah selayaknya dilengkapi sarana yang bagus. Unesa sengaja menyiapkan sebuah gedung baru berlantai 9 untuk menghormati para mahasiswa yang akan menjadi guru. Gedung tersebut saat ini merupakan gedung terbaik di Unesa. Bukankah unit kerja yang menjadi ciri khusus suatu lembaga layak mendapatkan perhatian khusus pula. Bukankah guru merupakan faktor utama dalam pendidikan sehingga lembaga yang menyiapkan juga harus yang memiliki fasilitas baik.

Konsep PPG sebagaimana disebutkan di atas, memerlukan sekolah-sekolah sebagai laboratorium dan tempat praktik, serta tenaga pengajar yang memiliki jam terbang banyak di sekolah. Itulah sebabnya keberadaan *Lab School* menjadi lebih penting. Demikian pula adanya sekolah mitra tempat mahasiswa PPG belajar mengajar dan mendidik.

Ketika Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen terbit dan disusul dengan PP Nomor 74 sebagai jabarannya, sudah muncul “gugatan” dari beberapa pihak, mengapa lulusan S1 nonkependidikan boleh masuk PPG. Saya tidak persis siapa yang mengajukan gugatan, tetapi ada mahasiswa Unesa yang ikut di dalamnya. Bahkan, ada demo cukup besar dan konon tidak sopan kepada Mendikbud. Kemdikbud juga sibuk menyiapkan sanggahan di MK (Mahkamah Konstitusi). Akhirnya, MK memutuskan menolak gugatan itu yang artinya lulusan S1 non-Kependidikan boleh menjadi guru.

Saya tidak ingin masuk pro yang menggugat atau pro yang digugat, tetapi ingin mendudukkan secara proporsional. Memang betul menghasilkan guru tidak dapat instan. Sebaiknya, sejak awal orang sudah memastikan ingin menjadi guru sehingga masuk LPTK. Memang betul matakuliah untuk mengembangkan sikap keguruan di LPTK diberikan sejak awal sehingga internalisasi sikap sebagai guru lebih baik.

Namun, juga betul bahwa menjadi tidak efisien jika LPTK harus menyiapkan program studi yang sama dengan jurusan atau program keahlian di SMK. Misalnya, program keahlian pelayaran, pertanian, las, pertambangan, dan sebagainya. Kita juga punya pengalaman menyiapkan guru

membeli barang-barang seperti yang dimiliki tetangganya yang kaya. Biasanya barang-barang yang bersifat konsumtif. Jarang yang punya pikiran bagaimana memanfaatkan uang lotere untuk usaha produktif, apalagi meningkatkan kemampuannya.

Teman tadi mengatakan, kejadian itu juga menimpa para petani yang sawahnya kena proyek pengembangan kota. Mereka tidak mampu mengubah dirinya dari petani menjadi pedagang atau profesi lain. Uang hasil penjualan tanah akhirnya habis dikonsumsi dan kebutuhan lain. Akhirnya, sawahnya habis, tetapi tetap saja miskin.

Saya berpikir para guru di pedesaan juga seperti itu. Tunjangan profesi yang diterima dibelikan barang-barang konsumtif. Konon, sekarang banyak guru yang kredit mobil atau paling tidak sepeda motor baru. Tidak atau belum terpikir membeli buku atau meningkatkan kompetensinya. Kalau *toh* ada yang seperti itu, misalnya menempuh S2 atau mengikuti pelatihan, pada umumnya mereka yang relatif muda, tinggal di perkotaan dan memang memiliki idealisme tinggi.

Kalau begitu, apakah sertifikasi dan tunjangan profesi guru tidak bermanfaat? Sangat bermanfaat, tetapi bukan untuk guru yang sekarang sudah mengajar di sekolah. Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) lebih untuk guru masa depan. Dengan adanya sertifikasi dan tunjangan profesi, gengsi profesi guru meningkat. Dampaknya, banyak lulusan SMA/SMK/MA yang mendaftar ke LPTK. Dengan begitu, input LPTK menjadi bagus dan pada saatnya akan dihasilkan guru dengan kemampuan dasar yang bagus.

Data yang saya miliki, sejak tahun 2011 jumlah pendaftar ke LPTK pada SNMPTN maupun SBMPTN meningkat signifikan. Nilai terendah yang diterima juga meningkat signifikan. Informasi dari teman-teman dosen Unesa, sekarang ini mahasiswa kependidikan lebih pandai dibanding mahasiswa nonkependidikan. Misalnya, mahasiswa Pendidikan Matematika lebih pandai dari pada mahasiswa Matematika “murni”. Mahasiswa Pendidikan Bahasa Inggris lebih pandai dari pada mahasiswa Sastra Inggris.

Kalau kita baca dengan cermat, sebenarnya UUGD memang dirancang untuk “guru masa depan”. Pasal 8 yang dijadikan dasar sertifikasi berbunyi “guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta mewujudkan kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Jadi, semestinya sebelum menjadi guru sudah wajib memiliki sertifikat pendidik. Kalau *toh* ada Sertifikasi Guru Dalam Jabatan (SGDJ) itu semata-mata untuk mengatasi bagi guru yang sudah ada di sekolah sebelum UUGD terbit. Itulah sebabnya SGDJ hanya berlaku bagi guru yang diangkat sebelum Desember 2005.

Lantas bagaimana cara calon guru untuk memperoleh sertifikat pendidik? Sebelum sampai ke situ perlu dipahami bahwa sertifikat pendidik itu pada hakikatnya merupakan bukti bahwa guru telah memiliki empat kompetensi yang disebutkan pada pasal 10 yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Jika pola pikir itu digunakan, sertifikat pendidik diperoleh melalui pendidikan profesi. Hal itu disebutkan secara tegas pada pasal 10 UUGD.

Makna pendidikan profesi sendiri tidak ada dalam UUGD, tetapi dalam dilacak di penjelasan pasal 15 Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Disitu disebutkan bahwa pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus. Jadi, menurut UUGD, guru tidak cukup hanya lulusan S1, tetapi harus ditambah

8. PPG SEBAGAI RUH LPTK

Meningkatkan profesionalisme guru melalui PPG

Ketika sertifikasi guru dalam jabatan sudah berjalan tiga tahun dan guru yang telah mendapat sertifikat memperoleh tunjangan profesi, mulai muncul gugatan mengapa sertifikasi dan pemberian tunjangan profesi tidak meningkatkan kinerja mereka. Mengapa tidak ada perbedaan kinerja mereka sebelum dan sesudah mendapatkan tunjangan profesi. Mengapa tidak ada perbedaan kinerja antara guru yang sudah mendapatkan tunjangan profesi dan belum mendapatkannya. Penelitian yang dilakukan oleh dosen UNS dan Bank Dunia mendukung gugatan itu.

Saya sendiri tidak kaget dengan data tersebut. Harapan bahwa sertifikasi dan pemberian tunjangan profesi segera meningkatkan kinerja guru terlalu berlebihan. Guru-guru yang sekarang mengajar di sekolah adalah “produk lama”, mereka yang masuk ke LPTK saat *prestise* guru sangat rendah di masyarakat. Pada masa itu, lulusan SMA/SMK yang pandai pada umumnya tidak mau masuk LPTK. Yang masuk LPTK adalah mereka yang tidak diterima di universitas bergengsi. Akibatnya, mahasiswa LPTK adalah lulusan SMA/SMK “kelas dua”.

Ditambah lagi, sebagian besar guru SD yang ikut sertifikasi tahap awal banyak yang dulu diangkat pada era pendirian SD Inpres. Pada tahun 1970-an, pemerintah membangun sangat banyak SD Inpres di pelosok desa. Karena kekurangan guru, kemudian dibuat *crash program*, yaitu SPG-C (Sekolah Guru Khusus). Inputnya lulusan SMP, programnya selama 1 tahun. Begitu lulus diangkat menjadi guru SD dan sore hari menempuh program KPG (Kursus Pendidikan Guru) selama dua tahun. Lulusan KPG disetarakan dengan lulusan SPG.

Mereka itu yang sekarang banyak mengisi posisi posisi guru SD di pedesaan. Mereka pada umumnya tidak punya kesempatan mengikuti pelatihan, tidak memiliki buku referensi baru, dan tidak sempat mengikuti perkembangan teori dan konsep pendidikan. Dapat dibayangkan seperti apa pemahaman mereka terhadap perkembangan teori, konsep dan model pembelajaran mutakhir. Jadi tidak mengherankan jika hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) mereka sangat rendah.

Hasil UKG menunjukkan bahwa skor guru mencapai puncak pada usia 32 tahun dan terus menurun sesudah itu. Tentu data ini bukan data longitudinal, tetapi data komparatif. Artinya, bukan data kompetensi seorang guru dari waktu ke waktu, melainkan perbandingan kompetensi guru yang berbeda umurnya. Lantas apa maknanya? Guru yang muda adalah yang baru lulus dan umumnya sudah S1 sejak awal mengajar. Guru yang senior sangat mungkin dulunya lulusan SPG atau Diploma dan menempuh S1 setelah menjadi guru. Seringkali S1 di jurusan dan atau perguruan tinggi seadanya di daerah tempat mengajar. Jadi, wajar kalau datanya seperti itu.

Jadi data tersebut menunjukkan bahwa harapan sertifikasi dan pemberian tunjangan profesi kepada guru segera meningkatkan kinerja merupakan harapan bagus, tetapi berlebihan. Dapat dibayangkan guru yang kemampuan dasarnya “terbatas” karena bukan lulusan SMA/SMK yang bagus dan bahkan lulusan SPG-C plus KPG, sudah lama bekerja di sekolah daerah yang terpecil dengan sarana terbatas, tidak pernah terjamah pelatihan, menempuh S1 “seadanya”, sudah terbiasa bekerja dengan ritme tradisional, tiba-tiba diminta untuk berubah sontak.

Seorang teman sosiolog menggambarkan guru seperti itu sebagai orang desa lugu dan miskin, tiba-tiba dapat lotere. Dengan pikiran yang lugu, mereka akan menggunakan uang lotere untuk

kurikulum lokal adalah kurikulum yang diterapkan di sekolah-sekolah *Lab School*. Memang menggunakan acuan Kurikulum Nasional, tetapi diperkaya dengan berbagai inovasi baru, yang diyakini cocok untuk keperluan generasi mendatang.

SD dan SMP *Lab School* juga diikutkan dalam program Prioritas, yaitu program peningkatan mutu pendidikan yang disponsori oleh USAID. Wawancara dengan beberapa wali murid menunjukkan mereka mendukung jika SD dan SMP *Lab School* menerapkan *fullday* sehingga saat ini sedang dikembangkan modelnya. Semoga, dapat dimulai pada tahun ajaran baru 2014/2015.

Setelah *Lab School* berkembang, diharapkan dosen Unesa tertarik untuk memanfaatkannya untuk pengembangan berbagai inovasi pembelajaran. Demikian pula mahasiswa S2/S3 tertarik untuk menerapkan riset tesis/disertasinya di *Lab School*. Dengan demikian, *Lab School* benar-benar berfungsi sebagaimana namanya, yaitu sekolah laboratorium, sekolah tempat penelitian dan pengembangan berbagai inovasi pendidikan. Dengan demikian, dosen Unesa punya “hak” menyampaikan pemikiran dan inovasi yang sudah dibuktikan keunggulannya.

.....tolong diselipi foto lab school ketintang barang 3 buah, kalau dapat tampak ada kegiatan siswa tk-sd-smp.....

Ketika TK sudah mulai “mapan”, mulai terpikir fenomena ibu-ibu muda yang bekerja di luar rumah. Mereka kebingungan mengurus anaknya. Pada umumnya, anak yang ditinggal bekerja diasuh oleh pembantu atau kadang-kadang ada nenek atau keluarga lain di rumah. Sayangnya, pembantu seperti itu tidak memiliki bekal cukup bagaimana mengasuh anak. Karena itu, dibukalah *Day Care* (tempat penitipan anak kecil) dengan memanfaatkan salah satu ruang di TK. Ternyata, *Day Care* banyak peminatnya, terutama ibu-ibu dosen atau cucu para dosen.

Fasilitas TK sudah lumayan baik. Fasilitas SD pada dasarnya sudah cukup baik. Yang masih kurang untuk SD adalah kebersihan. Karena itu, pembenahan di SD difokuskan untuk merapikan dan membenahi kebersihan gedung dan lingkungan. Halaman di lingkungan sekitar SD juga memerlukan pembenahan, agar lebih baik. Syukur alhamdulillah, SD mendapat bantuan RKB dari Direktorat Pembinaan SD sehingga dapat membangun beberapa ruang untuk meningkatkan layanan. Unesa dan SD *Lab School* harus berterima kasih kepada Pak Ibrahim Bafadal, dosen UM yang menjadi Direktur Pembinaan SD Ditjen Dikdas.

Tahap berikutnya memikirkan fasilitas SMP yang relatif paling kumuh. Alhamdulillah, melalui usaha berliku mendapatkan bantuan RKB dari Direktorat Pembinaan SMP Jakarta dan juga dari Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Unesa dan SMP *Lab School* harus berterima kasih kepada Pak Didik Suhardi, orang Nganjuk yang menjadi Direktur Pembinaan SMP Ditjen Dikdas dan kepada Pak Harun, Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Tanpa bantuan kedua beliau, saya tidak dapat membayangkan dari mana SMP *Lab School* mendapatkan dana pembangunan.

Dengan ditambah dana sendiri ditambah bantuan donatur lainnya, dibangunlah gedung baru berlantai dua dengan memanfaatkan lahan bekas bongkaran gedung TK. Berikutnya, gedung “mangkrak” di dekat TK dikembangkan menjadi **musala** berlantai dua. Rencananya, mata pelajaran Agama Islam dilaksanakan di musala agar secara psikologis siswa lebih siap belajar agama. SMP *Lab School* ingin agar pembelajaran agama tidak hanya masalah kognitif tetapi lebih kepada ranah afektif dalam rangka membangun karakter.

Dengan selesainya gedung baru dua lantai dengan delapan ruang dan musala berlantai dua, gedung kelas yang lama dibongkar untuk dijadikan halaman. Namun, bersamaan dengan itu, muncul gagasan untuk menambah rombel sekaligus mengembangkan pembelajaran menjadi *full day*. Karena itu, pada bekas gedung lama itu sedang dipersiapkan gedung baru dua lantai. Mudah-mudahan dapat segera selesai sehingga harapan memiliki SMP *Lab School* dengan 15 rombel dan *full day* dapat segera terlaksana. Alhamdulillah, banyak donatur yang bersedia membantu pembangunan musala sehingga anggaran sendiri kemudian dapat digeser untuk membangun ruang kelas baru.

Untuk “*membranding*”, *Lab School* dijadikan nama dan bukan lagi singkatan. Karena itu, nama yang sekarang digunakan adalah “TK Lab School”, “SD Lab School” dan “SMP Lab School”. Tentu diikuti dengan Unesa, agar tidak keliru dengan *Lab School* lainnya. Memang itu masih merupakan “nama populer” sedangkan yang resmi masih menggunakan nama yang tercantum dalam izin sekolah. Pelan-pelan akan dilakukan perubahan resmi dengan mengajukan perubahan ke Dinas terkait.

Tentu pembenahan tidak berhenti di fisik. Mulai tahun 2013 mulai dilakukan pembenahan pembelajaran dan manajemen sekolah. Untuk itu, Tim Pengembangan Sekolah sedang bekerja keras mengembangkan “kurikulum lokal” dan model pembelajarannya. Yang dimaksud

memegang contoh Kiai Hamid, dosen Unesa semestinya tidak boleh menasihatkan dalam seminar atau pelatihan.

Cerita Prof. Imam tentang Kiai Hamid itulah yang membuat saya menyimpulkan, kalau begitu *Lab School* Unesa harus bagus, harus menerapkan berbagai gagasan para dosen sehingga para dosen “berhak” menyampaikannya kepada pihak lain. Penerapan tersebut sebagai tes atau verifikasi apakah gagasan itu memang bagus dan dapat diterapkan di Indonesia. Itulah penyebab awal, mengapa sejak tahun 2011 Unesa secara sungguh-sungguh memperbaiki *Lab School* di kampus Ketintang.

Keinginan itu diperkuat, ketika saya mendengar celetukan mahasiswa Pascasarjana dari luar Jawa. Tampaknya mahasiswa tersebut kos di sekitar Ketintang Wiyata dan setiap ke kampus melewati jalan di depan TK, SD dan SMP Unesa. Celetukannya kurang lebih, “*kok Lab School* Unesa jelek, ya? *Kok* tidak seperti *Lab School* UNJ? *Kok* tidak banyak inovasi pendidikan yang dilaksanakan di *Lab School* Unesa ya? *Kok* mahasiswa Pascasarjana tidak banyak yang melakukan penelitian di *Lab School*, ya?”

Untuk memperbaiki *Lab School*, perlu dilakukan analisis mengapa seperti itu dan bagaimana memecahkannya. Dari observasi saya menemukan, selama ini *Lab School* Unesa dikelola oleh Dharmawanita yang terdiri dari ibu-ibu pejabat. Tidak ada yang salah dan bahkan memang harus begitu karena Dharmawanita itu, ya ibu-ibu dosen/karyawan Unesa. Memang, biasanya pengurusnya ibu-ibu pejabat.

Namun, seperti pada umumnya, ibu-ibu pejabat tidak memiliki pengalaman mengembangkan sekolah. Beliau-beliau juga tidak memiliki jejaring untuk kerjasama maupun dukungan dana untuk mengembangkan sekolah. Saya percaya niat beliau-beliau sangat bagus. Namun, niat itu harus didukung oleh kemampuan, pengalaman, dan komitmen yang kuat untuk dapat mewujudkannya. Mungkin itu yang menyebabkan perkembangan *Lab School* Unesa belum dapat berkembang seperti di UNJ dan LPTK lainnya. Bahkan, kata beberapa teman, belum sebaik “sekolah” milik Universitas Brawijaya yang bukan LPTK.

Berangkat dari kenyataan itu, dibentuklah tim untuk mengembangkan *Lab School*. Secara struktur tetap saja, *Lab School* menjadi “milik” Dharmawanita, tetapi untuk mengembangkan dibantu oleh tim yang memiliki wawasan, pengalaman dan jejaring yang baik. Tim Pengembangan tersebut tidak menangani operasional sekolah sehari-hari. Operasional sekolah tetap ditangani oleh Kepala Sekolah. Tugas pokok Tim Pengembangan adalah merancang pengembangan *Lab School*, mencari jejaring, dan mencari dana untuk merealisasikannya.

Berdasar pengalaman, untuk mengembangkan sekolah tidak dapat hanya mengandalkan dana dari SPP dan uang pangkal. Apalagi *Lab School* Unesa masih kecil dan belum punya jejaring kerjasama. Karena itu, tugas awal Tim Pengembangan adalah membuat rancangan pengembangan *Lab School* dan memanfaatkan jejaring untuk mencari sumber dana pengembangan tersebut. Alhamdulillah, upaya tersebut berhasil baik.

Bertepatan waktu itu, lembaga “sempalan” Unesa, P2KB ditutup. Lembaga itu semula merupakan lembaga mirip kursus yang kedudukannya tidak jelas dan menempati bekas gedung Lembaga Penelitian. Karena P2KB ditutup, gedungnya direhab dan digunakan untuk TK. Dengan demikian, TK memiliki gedung yang cukup baik dan orang tua sangat senang. Konon, sejak saat itu minat masuk ke TK *Lab School* juga meningkat.

7. LAB SCHOOL DAN KIAI HAMID

Menggagas *Lab School* yang bernilai jual tinggi

Suatu **ketika** saya diundang untuk memberikan pemikiran dan berada dalam satu forum dengan Prof. Imam Suprayoga, mantan Rektor UIN Malik Ibrahim Malang. Seingat saya **acara tersebut** di Yayasan Al Hikmah Surabaya. Kebetulan kami duduk bersebelahan dan bicaranya pun juga bergiliran. Karena sudah kenal lama dan sudah sering dalam satu forum, seperti biasanya kami saling “menggoda” dan saling memperkuat pemikiran yang diajukan. Pokoknya, *gayeng* dan cocok.

Waktu menyampaikan paparan, Prof. Imam bercerita tentang almarhum Kiai Hamid dari Pasuruan. Almarhum Kiai Hamid adalah ayah Kiai Idris yang sekarang mengembangkan “pondok modern” di pinggiran Kota Pasuruan. Beliau adalah kiai besar bahkan ada yang menyebutnya sebagai wali. Beliau dikenal sebagai kiai yang disiplin termasuk tentang waktu. Pengajian yang secara rutin diadakan di pesantrennya selalu tepat waktu, selama satu jam, mulai dan selesainya juga selalu tepat waktu.

Konon suatu saat, Kiai Hamid sedang memberi pengajian. Baru beberapa menit, tiba-tiba beliau berhenti. Namun, beliau tetap ditempatnya. Baru setelah satu jam, beliau salam untuk mengakhiri pengajian. Jamaah bingung, ada apa beliau berhenti sekian lama dan tidak memberikan penjelasan apa-apa. Jamaah takut kalau ada diantara mereka melakukan sesuatu yang kurang berkenan sehingga Kiai Hamid marah kemudian berhenti memberikan tausiah. Karena merasa takut, jamaah mengutus beberapa orang santri untuk minta penjelasan dan sekaligus mohon maaf jika memang ada perilaku jamaah yang kurang berkenan.

Ketika utusan tersebut berhasil menghadap Kiai Hamid dan menyampaikan kerisauan para jamaah, penjelasan beliau justru sangat mengejutkan. Tidak ada jamaah yang berbuat keliru. Terus mengapa beliau berhenti memberikan tausiah? Ternyata, ketika sudah menyampaikan pengajian beberapa menit, beliau sampai pada suatu bagian naskah yang beliau sendiri belum melaksanakan. Beliau tidak mau memberikan nasihat yang beliau sendiri belum melaksanakan. Bagian nasihat itu akan disampaikan, setelah beliau sendiri melaksanakan. Sungguh itu menunjukkan konsistensi beliau yang patut menjadi contoh untuk kita semua.

Mendengar cerita Prof. Imam tentang Kiai Hamid itu, saya tersentak. Bukankah itu kunci pendidikan karakter? Bukankah karakter tidak dapat diajarkan dan yang dapat adalah ditularkan. Jadi, yang mengajak atau menasihati atau mengajari, harus melaksanakan lebih dahulu. Bukankah itu penyebab kegagalan penataran P4 dahulu? Karena banyak penatar yang tidak melaksanakan butir-butir P4 dalam kehidupan sehari-hari. Akibatnya, banyak peserta yang menggerutu, “*walah wong* dia sendiri kelakuannya seperti itu *kok* menasihati.”

Lantas apa hubungannya dengan *Lab School*? Dosen Unesa sering diundang ke sana-kemari untuk memberikan penataran dan seminar tentang pendidikan. Sebagian besar pesertanya guru dan orang tua siswa. Saya lantas berpikir, apakah Unesa sudah dapat melakukan apa yang ditatarkan atau disampaikan dosen dalam seminar tersebut? Apakah *Lab School* Unesa sudah menerapkan apa yang ditatarkan dan disampaikan dosen dalam seminar tersebut? Bukankah *Lab School* Unesa merupakan tempat para dosen melakukan inovasi? Bukankah *Lab School* Unesa merupakan bagian dari Unesa sehingga sudah sewajarnya menjadi tempat penerapan bagi berbagai ide dosen-dosen Unesa? Kalau *Lab School* Unesa belum menerapkan dan kita

Ketika pembenahan kampus Ketintang sudah menampakkan hasil, saya diprotes adik-adik mahasiswa dari Lidah Wetan. Kapan kampus Lidah Wetan akan dibenahi? Itulah sebabnya, mulai tahun 2013 sedikit-sedikit kampus Lidah Wetan mulai dibenahi. Pelurusan jalan dekat masjid, biar tidak terkesan berliku seperti jalan proyek. Pembenahan lokasi dekat danau di depan kampus Lidah Wetan dan perapian jalan di depan FIK, FBS, dan FIP.

Semoga, pembenahan sarana di kampus Ketintang dan Lidah Wetan yang baru dimulai membuat mahasiswa bangga dengan kampusnya. Lebih dari itu, membuat masyarakat luas percaya kepada Unesa. Ibarat Unesa itu seorang gadis, semoga masyarakat menganggap tampilan luar Unesa telah memenuhi syarat minimal, dan masyarakat tertarik melihat yang lebih dalam dan pada akhirnya masuk ke Unesa. Masuk dalam arti berkuliah di Unesa atau bekerjasama dengan Unesa.

Jujur saya belum tahu pasti ada tidaknya perubahan kebanggaan warga Unesa akan kampusnya dan apakah ada perubahan persepsi masyarakat terhadap Unesa. Mungkin perlu ada survei tentang itu.

.....tolong diselipi foto ranunesa + foto kantor pusat dan PPG dilihat dari jalan raya unesa....biar juga tampak danau depan kampus lidah.....

Waktu pembangunan gedung kuliah FIS belum selesai. Padahal, tahun kuliah 2011/2012 sudah dekat mahasiswa FIS demo. Seingat saya demo dipimpin Mas Agil, kalau tidak salah Ketua BEM FIS. BEM FIS minta saya menandatangani pernyataan bahwa gedung akan dapat digunakan pada semester gasal tahun kuliah 2011/2012. Ketika demo sedang berjalan, dalam hati saya berterima kasih kepada mereka. Mengapa? Karena dengan adanya demo itu, kami dapat “menekan” kontraktor agar mempercepat pekerjaannya.

Ketika saya senyum-senyum melihat demo, seorang kawan berkomentar, “mantan demonstran kok didemo, ya *menter*.” Ada komentar lain, “kalau demo minta advis dulu kepada Pak Muchlas, bagaimana caranya demo agar yang didemo memenuhi mau memenuhi tuntutanmu.” Ya, memang pada saat mahasiswa saya pernah menjadi Ketua Dewan Mahasiswa (seperti BEM Universitas) dan juga pernah melakukan demo. Jadi, ya, biasa-biasa saja menghadapi mahasiswa demo.

Ketika pembenahan sarana dengan dana terbatas tersebut berlangsung, saya mendapatkan fakta bahwa keuangan Unesa sangat terbatas. Padahal, banyak teman mengusulkan agar Unesa memiliki gedung yang tinggi. Juga dapat memiliki sarana untuk melepas kejenuhan bagi mahasiswa. Sarana seperti itu perlu dimiliki Unesa untuk memupuk kebanggaan diri warga Unesa. Kalau begitu, kita harus mencari sumber dana dari luar Unesa. Karena Unesa adalah PTN, sumber dana yang jelas ya dari pemerintah. Itulah awal perjuangan untuk minta alokasi dana ke Kemdikbud.

Alhamdulillah, upaya kami untuk meyakinkan Mendikbud dan jajaran Ditjen Dikti bahwa Unesa memerlukan dukungan dana pembangunan berhasil. Itulah sebabnya Unesa dapat membangun gedung PPG dengan 9 lantai, gedung pendidikan yang disiapkan menjadi Kantor Pusat dengan 12 lantai, Laboratorium Terpadu MIPA dengan 4 lantai, Laboratorium Terpadu FT dengan 4 lantai, Laboratorium FIK, serta peralatan FMIPA dan Teknik.

Saat memperbaiki sarana di kampus Ketintang, saya menghadapi kenyataan bahwa kampus Ketintang banjir. Dari diskusi dengan teman-teman, diketahui banjir terjadi lokasi karena kampus Ketintang itu mirip cawan. Perumahan sekeliling kampus yang dibangun belakangan dibuat lebih tinggi dari lahan kampus. Jadi setiap hujan deras, air hujan mengumpul di kampus dan menjadi banjir.

Diskusi dengan teman-teman Fakultas Teknik disimpulkan, salah satu cara efektif untuk mengatasi banjir dikampus adalah dengan membuat busem penampung air hujan. Air busem dibuang keluar, ke sungai besar. Di carilah lokasi yang memungkinkan dan ditemukan lahan kosong di depan masjid. Karena itu, tahun 2011 dimulai pembuatan busem itu yang kemudian diresmikan oleh Wakil Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Bidang Kebudayaan (Prof. Windu) dengan diberi nama Ranunesa. Lokasi itu diusulkan oleh mahasiswa sebagai singkatan Ranu Unesa. Ranu artinya danau kecil. Jadi, Ranunesa artinya danau kecil milik Unesa.

Pada tahap berikutnya, Ranunesa dibuat seakan-akan menyatu menjadi halaman masjid. Untuk itu dibuatkan pilar-pilar yang menghubungkan masjid dengan Ranunesa. Alhamdulillah, Ranunesa sekarang selalu ramai digunakan mahasiswa untuk santai, belajar kelompok, dan sebagainya. Di lokasi Ranunesa dipasang WIFI sehingga mahasiswa dapat mengakses internet. Bahkan, terlihat orang melakukan foto *pre-wedding* di sekitar Ranunesa.

mahasiswa tidak ingin temannya bermain ke kampus karena merasa malu dengan kondisi kampusnya sendiri.

Saya teringat ketika saya baru dilantik sebagai Rektor, seorang pejabat di Kemdikbud berpesan, “*dandanono kampusmu cek gak koyok* SD Inpres (perbaiki kampusmu biar tidak seperti SD Inpres).” Teman dekat lain yang kebetulan Rektor PTN di Jawa Timur juga pernah berpesan kurang lebih, “*gak iso tah* kampus Unesa dipoles *sitik ngono, cek gak nemen-nemen* (apa tidak bisa kampus Unesa itu dibenahi sedikit, biar tidak terlalu kumuh).”

Dengan mengingat pesan itu, begitu menjadi Rektor, saya mencoba mencari informasi tentang pendapat warga Unesa terhadap kampusnya. Biasanya, saya minta membandingkan dengan kampus lain. Misalnya, baik mana kampus Unesa dibanding dengan UM, dibanding dengan UNY, dibanding dengan UPI dan sebagainya. Saya juga minta dibandingkan dengan Unair dan ITS. Biasanya, para karyawan menjawab dengan kelakar, kita kalah dengan semua kampus-kampus tadi. Kita hanya menang dengan kampus “X” (kampus PTN yang memang kurang baik).

Saya agak lama merenung, mengapa kampus Unesa tidak sebaik kampus lain. Apa yang dapat dilakukan agar segera tidak kumuh. Apa yang dapat dilakukan untuk memoles kampus dengan anggaran yang terbatas. Saya berdiskusi dengan teman-teman yang paham dengan pembangunan gedung dan teman-teman yang paham dengan membangun *public image*. Saat itu, tidak atau belum mungkin membangun besar-besaran karena anggaran sangat terbatas. Yang dapat dilakukan adalah membangun tidak terlalu besar, tetapi dapat segera mengubah *image* kampus.

Dari berbagai diskusi dapat disimpulkan, jika dana terbatas maka harus dipilih memoles gedung yang berada “di muka”. Itulah sebabnya, dalam tahap awal, begitu menjadi Rektor dan kebetulan mendapatkan dana sedikit, dibenahi empat gedung kuliah FIS yang kebetulan letaknya di pintu gerbang masuk Unesa. Karena sudah tidak “zamannya” kampus berlantai satu, empat gedung tersebut dibuat menjadi dua lantai. *Toh*, sudah ada contoh gedung FE yang dulunya lantai satu dibangun menjadi lantai dua.

Waktu yang pendek dan dana yang sangat terbatas, selama tahun 2010 Unesa hanya mampu menyelesaikan lantai satu plus plat beton untuk lantai dua. Bagaimana menyelesaikan lantai dua? Itulah yang menjadi pemikiran saya sebagai Rektor baru. Bagaimana mencari dana agar lantai kedua dapat diselesaikan dan siap digunakan pada semester baru tahun kuliah 2011/2012.

Saya mempelajari pola pembangunan sarana yang selama ini berjalan di Unesa. Tampaknya, dana dibagi ke fakultas dan dengan dana itu fakultas membangun sarana masing-masing. Akibatnya, sarana yang dibangun kecil-kecil bahkan terkesan seadanya karena memang dana terbatas. **Pola itu yang saya usulkan dan disetujui oleh Rapim, dibuat bergilir. Artinya, dana dikumpulkan dan mana yang dibangun digilir.** Dengan begitu fakultas (Unesa) dapat membuat bangunan/sarana yang lumayan besar.

Dengan pola itu, maka pada tahun 2011 empat gedung kuliah FIS dapat diselesaikan. Bahkan, kemudian dapat menambah gedung LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat). Pada saat yang sama, bangunan FMIPA, FIP, dan FBS yang belum selesai juga dapat diselesaikan. Baru pada tahap berikutnya gedung senat juga dibangun menjadi dua lantai yang nantinya akan digunakan sebagai gedung kuliah FE.

6. TIDAK PERCAYA UNGKAPAN YANG PENTING HATINYA

Tidak hanya *inner beauty*, tapi *outer beauty*

Dalam masyarakat Jawa sering terdengar ungkapan, “*golek bojo gak perlu ayu sing penting atine* (mencari istri itu tidak perlu cantik yang pentingnya hatinya baik).” Saya termasuk orang yang tidak percaya ungkapan itu. Paling tidak, saya meragukan jika ungkapan itu dimaknai secara harafiah. Mengapa demikian? Karena ketika pertama ketemu orang yang tampak yang lahiriah. Kalau wajah dan fisiknya tidak memenuhi “syarat minimal”, saya ragu apakah betul pemuda “mendekati untuk tahu hatinya”. *Lha*, kalau mendekati saja tidak tertarik, mana mungkin mengetahui apakah hatinya baik atau tidak.

Karena itu, kepada anak, adik, keponakan, dan anak-anak muda lainnya, ungkapan itu sering saya modifikasi, kurang lebih sebagai berikut. Kriteria orang cantik yang sering kita dengar, misalnya tinggi semampai, kuning langsung, hidung mancung, rambut berombak, mata bulat bersinar, dan sebagainya, itu hanya ada di khayalan atau di mimpi. Yang ada di kenyataan, ya seperti yang kita temui sehari-hari. Ada yang tinggi semampai, tetapi matanya agak sipit. Ada yang matanya bulat bersinar, tetapi kulitnya agak hitam. Ada yang tinggi semampai dan kulitnya putih, tetapi hidungnya agak *pesek*, dan sebagainya.

Lantas bagaimana memilih kriterianya? Yang paling sederhana, kalau kita mengajak dia jalan-jalan dan ketemu saudara atau teman, kita bangga (minimal tidak malu) mengenalkan bahwa dia adalah pacar atau istri. Itu sudah cukup. Kelakarnya, *lha* kalau semua memilih yang mancung, terus yang *pesek* menikah dengan siapa? *Lha*, kalau semua memilih yang tinggi semampai, terus yang gemuk dengan siapa?

Belum lagi kalau diteruskan, apa wanita tidak memiliki kriteria calon suami. Tentu punya, misalnya memilih yang tinggi kekar, berkulit sawo matang dan maco, sudah bekerja atau memiliki prospek karier yang baik, dan seterusnya. *Lha*, kalau yang dia kenal tidak ada memenuhi kriteria itu, apakah tidak akan menikah? Saya kira wanita akan bijak jika menerapkan, “yang penting kalau sedang jalan-jalan dan ketemu teman lama, tidak malu mengenalkan ini *lho* pacar atau suami saya.”

Lantas apa hubungannya dengan Unesa? Pengamatan saya, pola pikir seperti di atas sangat mungkin juga berlaku ketika seseorang memilih perguruan tinggi. Termasuk Unesa. Pertama kali yang dilihat, ya gedung dan sarana fisik lainnya. Tahap kedua, mungkin dosen-dosennya. Baru tahap berikut adalah kualitas perkuliahannya. Saya membayangkan, betapa sulitnya bagi lulusan SMA mengetahui kualitas perkuliahan. Kalau gedung dan sarana fisik lainnya tidak memenuhi syarat minimal, lulusan SMA/SMK/MA tidak tertarik untuk mengetahui isi perkuliahannya.

Kalau dicermati, wartawan yang sering berperan kuat memopulerkan perguruan tinggi juga bisa dengan masalah fisik dan dosen. Tampaknya, para wartawan juga lebih senang memuat universitas yang gedung dan sarana fisiknya bagus serta dosen universitas yang memiliki pandangan layak menjadi berita. Saya menduga, para lulusan SMA/SMK/MK juga banyak dipengaruhi oleh berita di koran.

Seperti yang berlaku pada “pemuda-pemudi”, kampus perguruan tinggi (termasuk Unesa) tidak harus megah dan semegah universitas besar di negara maju. Namun, cukup memadai sebagai sebuah universitas sehingga mahasiswa bangga mengatakan ini *lho* kampus saya. Jangan sampai,

S2/S3 dengan para dosen diharapkan dapat menumbuhkan iklim akademik, dalam bentuk diskusi/kajian akademik maupun penelitian.

Namun, tentu saja perpindahan program S2/S3 ke fakultas/jurusan memerlukan persyaratan tertentu. Misalnya Ketua Jurusan harus berpendidikan S3, karena akan membawahi Ketua Program Studi S2/S3. Di universitas di negara maju, biasanya Ketua Departemen adalah seorang profesor. Syarat lain, dosen tetap yang berpendidikan S3 dan profesor harus cukup banyak. Sampai sekarang baru satu atau dua fakultas yang memenuhi syarat tersebut, sehingga perpindahan program S2/S3 ke fakultas belum dapat dilakukan. Namun, prinsip bahwa program S2/S3 di fakultas/jurusan harus dipegang. Selanjutnya, mengatur tahapan sesuai dengan kondisi yang ada.

Jika program S2/S3 pindah ke fakultas/jurusan, lantas apakah masih perlu program pascasarjana? Jika perlu, fungsinya apa? Belajar dari pengalaman universitas di negara maju maupun di universitas maju di Indonesia, program pascasarjana tetap ada. Program Pascasarjana berfungsi sebagai koordinator, jembatan kerjasama dengan universitas lain, dan sebagai rumah program, S2/S3 yang lintas disiplin.

.....tolong diselingi foto gedung pasca yg baru + foto saat ujian terbuka s3 + foto seminar di pasca kalau ada pas cak nun ke pasca unesa.....

30% mahasiswa pada jenjang S2/S3/PPG, berarti program studi yang dibuka juga akan bertambah. Dengan demikian, jumlah dosen yang mengajar dan membimbing di Pascasarjana Unesa semakin banyak. Dampak berikutnya, semakin banyak dosen yang terlibat di kegiatan akademik secara intens, misalnya mendiskusikan hasil riset mutakhir saat mengajar, membahas hasil penelitian tesis dan disertasi dan yang terutama melakukan penelitian bersama mahasiswa bimbingannya.

Apakah dengan menambah jumlah Program Studi S2/S3, menambah jumlah mahasiswa S2/S3 dan bertambahnya dosen yang terlibat di Pascasarjana otomatis kegiatan akademik di Unesa akan meningkat? Jawabnya tidak. Peningkatan tersebut hanya merupakan syarat perlu, tetapi bukan syarat cukup untuk menumbuhkan aktivitas akademik. Secara jujur harus diakui bahwa dalam banyak kasus pola perkuliahan di S2/S3 tidak jauh berbeda dengan S1. Perkuliahan di S2/S3 masih banyak yang sifatnya membahas buku teks terbitan lama sehingga tidak menyentuh temuan mutakhir (*state of the art*) dari bidang ilmu yang sedang dikaji.

Apakah di Unesa masih seperti itu? Sepanjang yang saya amati, masih banyak yang seperti itu. Dalam beberapa kasus kecil, sulit membedakan isi perkuliahan S1 dan S2. Karena itu, seiring dengan menambahkan program studi, mahasiswa dan dosen yang terlibat, pola perkuliahan perlu segera diperbaiki. Bahkan, kurikulum, khususnya pada jenjang S3 juga perlu dikaji ulang.

Pada kesempatan menerima penugasan program S3 Manajemen Pendidikan dan Teknologi Pendidikan, keinginan untuk menguatkan nuansa riset di jenjang S3 saya dorong untuk dilaksanakan. Kurikulum dirancang untuk memberi bekal yang kokoh untuk riset disertasi. Karena itu, dalam kurikulum dirancang adanya kelompok bidang kajian keilmuan dalam program studi tersebut. Untuk setiap bidang kajian disediakan 2 MKPD (Mata Kuliah Penunjang Disertasi). Jadi, hanya mahasiswa yang risetnya terkait dengan bidang kajian tersebut yang menempuh matakuliah tadi. Seperti yang saya sebutkan di depan, dalam MKPD dikaji hasil-hasil riset mutakhir. Jika mahasiswa sudah memiliki masalah yang akan diteliti untuk disertasinya, selama mengikuti MKPD mahasiswa dapat mengaitkan dengan kajian teori-teori untuk risetnya.

Untuk mendukung gagasan untuk menguatkan aktivitas akademik, dosen-dosen seharusnya memiliki *road* penelitian yang dikaitkan dengan bidang ilmu yang ditekuni. *Road map* penelitian tersebut sebaiknya disusun dalam kelompok kajian keilmuan. Misalnya, *road map* penelitian Bidang Kajian “X”, yang di dalamnya bekerja dosen A, B, C, dan sebagainya. *Road map* penelitian itulah yang dalam pelaksanaannya dapat melibatkan mahasiswa, khususnya S2/S3. Bahkan, dalam skala tertentu juga dapat melibatkan mahasiswa S1.

Jika pola tersebut dapat diwujudkan, saya yakin dosen yang ringan, tetapi sungguh-sungguh dalam melaksanakan penelitian. Ringan karena dibantu oleh mahasiswa S2/S3 yang tentunya sudah memiliki kemampuan cukup dalam penelitian. Sungguh-sungguh karena itu merupakan penelitian dan nanti terkait dengan karya ilmiahnya. Lebih dari itu, dosen akan sungguh-sungguh karena tidak ingin dinilai oleh mahasiswa S2/S3 kalau tidak menguasai bidang ilmunya dan atau tidak serius dalam melakukan penelitian. Apalagi dari hasil penelitian itu akan disusun artikel ilmiah yang tentu menjadi indikator keilmuan dosen yang bersangkutan.

Terkait dengan pemikiran di atas, sebaiknya program S2/S3 berada di Fakultas dan atau Jurusan. Dengan begitu, keberadaan mahasiswa S2, apalagi S3 yang serius belajar dan melakukan penelitian akan menjadi salah satu pilar pengembangan iklim akademik. Interaksi mahasiswa S2/S3 dengan mahasiswa S1 diharapkan akan menumbuhkan iklim belajar. Interaksi mahasiswa

proyek penelitian itu yang seringkali untuk membiayai kuliah mahasiswa S2/S3 yang dibimbingnya. Karena itu, tidak heran jika ada profesor yang mencari calon mahasiswa S2/S3 untuk diberi beasiswa dan dilibatkan dalam penelitiannya. Mengapa? Karena sang profesor memerlukan asisten riset untuk melaksanakan proyek penelitiannya.

Mengapa hanya mahasiswa S2 dan khususnya S3 yang dilibatkan dalam proyek penelitian para profesor? Karena di tingkat S1 pada umumnya mahasiswa disiapkan untuk terjun bekerja dengan menerapkan ilmu yang dimiliki. Baru pada jenjang S2 dan khususnya S3, mahasiswa melakukan riset secara sungguh-sungguh. Tentu sang profesor ingin memiliki asisten riset yang memiliki kemampuan bagus sehingga lebih amannya dipilih mahasiswa S3.

Pada banyak perguruan tinggi maju, proses pembelajaran S3 sangat bernuansa riset. Perkuliahan tatap muka juga berisi pembahasan hasil-hasil riset mutakhir yang nantinya digunakan sebagai landasan ketika yang bersangkutan melakukan penelitian disertasi. Karena itu, ada pertanyaan nakal, siapa yang sesungguhnya melakukan riset. Jawabnya, mahasiswa calon doktor dengan dibimbing oleh profesornya. Coba kita lihat artikel hasil-hasil penelitian di jurnal ilmiah. Banyak sekali merupakan tulisan mahasiswa calon doktor bersama supervisornya. Artinya, artikel itu ditulis oleh si calon doktor di bawah bimbingan supervisornya. Karena itu, supervisor sebagai penulis kedua, sedangkan penulis pertama si mahasiswa calon doktor.

Di negara maju ada universitas yang dalam sejarah pendiriannya dimulai dengan jenjang S3, dengan alasan memang lebih difokuskan kepada riset. Baru pada perkembangan berikutnya universitas seperti itu membuka program S1 dan S2, untuk mendapatkan bibit yang bagus untuk program S3. Jumlah mahasiswa S1 biasanya tidak terlalu besar. Perguruan tinggi mapan yang berbasis riset, seperti MIT, Harvard University, dan sebagainya proporsi mahasiswa S2/S3 pada umumnya di atas 30%.

Karena itu, saya heran jika ada perguruan tinggi yang menyatakan diri sebagai *research university* tetapi tidak memiliki program S2/S3 atau kalau pun punya hanya kecil. Lantas siapa yang akan melakukan riset? Dosen melaksanakannya sendirian? Berdasarkan pengalaman hal itu sulit dilaksanakan. Yang lazim, penelitian memang dirancang oleh para dosen (para profesor), tetapi yang melaksanakan di laboratorium maupun di lapangan biasanya mahasiswa S2/S3. Tentu dibimbing oleh dosennya. Jadi, agak janggal kalau sebuah perguruan tinggi tidak punya S2/S3 tetapi mencanangkan sebagai *research university*.

Lantas apa hubungannya dengan keinginan meningkatkan proporsi mahasiswa S2/S3/PPG? Itu merupakan langkah awal untuk kapitalisasi menuju *research university*. Setapak demi setapak Unesa harus mengarah kepada ke sana. Kalau tidak selamanya Unesa akan menjadi *teaching university* dan tidak mampu masuk kancah pengembangan ilmu pengetahuan. Memang memerlukan waktu panjang untuk mencapai hal itu. Namun, sekarang harus dimulai, walaupun masih dalam tahap awal dan jalannya juga tidak dapat cepat.

Dari informasi yang saya peroleh, pada tahun 2014 jumlah mahasiswa S2/S3 Unesa mencapai orang dan jumlah program studi berjumlah Buah. Jumlah mahasiswa PPG sebanyak Orang dari program studi. Jumlah tersebut memang belum mencapai 30% dari jumlah mahasiswa S1 atau sekitar 10.000 orang. Saya berharap jumlah prodi dan mahasiswa dapat meningkat terus secara bertahap.

Peningkatan jumlah mahasiswa tentunya diikuti peningkatan jumlah program studi. Tidak bijak jika satu program studi menerima mahasiswa terlalu banyak. Karena itu, dengan menargetkan

5. PASCASARJANA ITU LOKOMOTIF AKTIVITAS AKADEMIK

smart is beauty

Ketika presentasi di depan sivitas akademika Unesa tanggal 20 Januari 2010 saya menyampaikan gagasan untuk merasionalkan jumlah mahasiswa S1 dan memperbanyak mahasiswa S2/S3 di Pascasarjana. Secara kuantitatif, saya mengajukan agar jumlah mahasiswa S2/S3/PPG (Pendidikan Profesi Guru) mencapai sekitar 30% dari total mahasiswa Unesa. Kalau *toh* harus menambah mahasiswa S1 hanya untuk program studi baru yang memang diperlukan oleh masyarakat. Pembukaan program studi tidak didasarkan oleh adanya dosen dan peralatan, tetapi adanya kebutuhan tenaga atau keahlian di masyarakat.

Setelah presentasi itu banyak teman bertanya apa alasannya. Apa karena saya profesor sehingga lebih senang mengajar di Pascasarjana. Apakah karena saya pernah menjadi Sekretaris Pascasarjana dan belum menjadi Dekan/Pembantu Dekan sehingga lebih memahami Pascasarjana dibanding Fakultas/Jurusan/Prodi. Pada kesempatan itu, waktu presentasi sangat pendek sehingga saya tidak sempat menjelaskan alasannya. Karena itu, saya baru dapat menjelaskan kepada teman-teman setelah acara selesai. Saya menjelaskan dengan bercerita pengalaman saya saat menempuh S3 di UNJ (waktu itu IKIP Jakarta).

Ketika menyusun disertasi dan dibimbing oleh Prof. H.A.R. Tilaar, saya sering diberi fotokopi buku baru, jurnal baru, dan makalah baru dari berbagai seminar. Beliau pejabat tinggi di Bappenas dan kaya raya sehingga sering mengikuti seminar internasional dan membeli buku-buku baru. Saat awal menerima itu saya berpikir begitu baik hati Prof. Tilaar. Apakah beliau tahu kalau saya tidak punya uang untuk membeli buku baru dan mengikuti seminar internasional. Ketika memberi fotokopi itu, biasanya Prof. Tilaar berpesan kira-kira, “Muchlas, cepat baca tetapi juga sungguh-sungguh, dua/tiga minggu lagi kita diskusikan. Buat ringkasan ya, biar kita dapat diskusi dengan baik.”

Ketika diskusi seringkali beliau hanya mendengarkan dan memberi komentar terhadap ringkasan yang saya buat. Saya kagum dengan kecerdasan beliau. Membaca ringkasan yang saya buat dan sambil membuka-buka naskah aslinya, beliau dengan cepat bertanya dan memberi respons yang seringkali lebih akurat dari ringkasan yang saya buat. Bahkan, seringkali beliau dapat mengaitkan dengan buku lain sehingga menjadi jelas benang merah konsep/teorinya. Saya beruntung, karena dengan diskusi itu pemahaman terhadap isi buku itu menjadi utuh.

Kejadian beliau memberi fotokopi buku, jurnal, dan makalah yang dilanjutkan dengan mendiskusikan ringkasan yang saya buat, berlangsung sekitar dua tahun. Lama-lama saya tahu, kalau Prof. Tilaar sangat sibuk dan tidak sempat membaca buku/jurnal/makalah yang diberikan kopinya kepada saya. Saya diminta membaca dan membuat ringkasan. Jadi, sebenarnya saya “diplokoto” untuk menyarikan buku, jurnal, dan makalah tersebut. Namun, saya juga mendapat keuntungan besar dan saya sangat berterima kasih, karena memperoleh buku, jurnal, dan makalah mutakhir.

Apakah hal seperti itu wajar atau biasa terjadi di perguruan tinggi? Ternyata, ya. Di negara maju atau perguruan tinggi maju, pada umumnya profesor/dosen senior memiliki atau melakukan proyek penelitian. Untuk melaksanakan proyek penelitian tersebut sang profesor dibantu oleh mahasiswa S2/S3. Seringkali proyek penelitian yang besar itu dipecah menjadi sub-sub judul yang kemudian dijadikan penelitian untuk tesis dan disertasi mahasiswa yang dibimbingnya. Dana

JWG (*Joint Working Group*) antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Pendidikan negara lain, Unesa sering diminta berperan serta. Misalnya, JWG dengan Amerika Serikat, JWG dengan Perancis, JWG dengan China, dan JWG dengan Jepang. Dalam pengembangan Kurikulum 2013, Unesa juga diminta mengirimkan dosen untuk menjadi Tim Inti Pengembang Kurikulum. Unesa juga dipercaya sebagai penganalisis hasil UN SMA secara nasional. Kemdikbud juga mengirimkan guru-guru untuk menempuh S2 di Pascasarjana Unesa. Lembaga di luar Kemdikbud, seperti Akamigas Cepu, Sekolah Kepolisian Mojosari, Akademi Pelayaran juga mengirimkan stafnya untuk menempuh S2/S3 di Unesa.

Walaupun sudah meningkat signifikan, tetapi Unesa masih harus bekerja keras agar secara nasional diakui sejajar dengan perguruan tinggi lain. Jika sampai saat ini pengakuan tersebut masih bersumber dari popularitas dan individu-individu dosen, sekarang sudah saatnya masuk ke aspek yang lebih substansial. Kegiatan akademik harus didorong lebih kuat. Diskusi-diskusi akademik harus digalakkan. Jika tahun 2014 anggaran penelitian meningkat tajam, secara bertahap harus diikuti dengan peningkatan mutu. Dorongan kepada dosen untuk ikut seminar di tingkat nasional maupun internasional harus lebih dipacu dengan diutamakan untuk membawakan makalah. Unesa juga harus lebih aktif menjadi tuan rumah seminar nasional maupun internasional.

Lebih dari itu semua, mimpi agar jika ada orang, sekolah, daerah memerlukan guru akan mencari lulusan Unesa dan jika ada orang, guru, sekolah punya masalah pendidikan akan bertanya ke Unesa, belum tercapai. Kalau *toh* ada tanda-tanda, misalnya dosen Unesa diminta komentar tentang pendidikan dan Unesa diminta untuk melakukan berbagai pendampingan guru/sekolah, itu baru tanda-tanda awal. Unesa masih harus memperkuat jati diri sebagai LPTK. Kesempatan mendapat bantuan IDB yang di dalamnya ada kegiatan penelitian dan pengembangan *e-learning* perlu dimanfaatkan secara optimal.

.....diselipi suasana tes mahasiswa baru + daftar ulang + seminar internasional, pelatihan guru, plpg dsb tes dosen nonPNS.....

almamater dan ujung-ujungnya mereka ikut memopulernya almamater kepada masyarakat di mana mereka tinggal.

Apakah pemberitaan tersebut memberikan dampak kepada popularitas Unesa? Sulit untuk mengetahui. Namun, tampaknya Unesa menjadi lebih dikenal oleh masyarakat luas. Jumlah pendaftar ke Unesa meningkat tajam. Bahkan, untuk tahun 2013 dan 2014 pendaftar SNMPTN ke Unesa melampaui Unair dan ITS. Pada tahun 2014 pendaftar SNMPTN ke Unesa berjumlah 41.408 orang, melampaui Unair dengan pendaftar 36.719 orang. Sebuah indikator yang menggembirakan. Di masa lalu yang mendaftar ke Unesa (dahulu IKIP Surabaya) adalah mereka yang tidak diterima di Unair, ITS, dan PTN terkenal lainnya. tampaknya, sekarang Unesa sudah memiliki segmen pasar sendiri dan jumlahnya melebihi Unair.

Rasio pendaftar dan mahasiswa baru yang diterima rata-rata menjadi 1:20. Artinya, satu kursi diperebutkan oleh 20 orang pendaftar. Untuk program studi tertentu, misalnya PGSD rasio itu bahkan 1:40. Secara nasional, jumlah pendaftar SNMPTN masuk 10 besar PTN di Indonesia.

Pendaftar mahasiswa juga sudah berasal dari seluruh provinsi di Indonesia. Artinya, Unesa sekarang memiliki mahasiswa dari seluruh provinsi, mulai dari Papua sampai Aceh. Termasuk dari provinsi baru, misalnya Kepulauan Riau, Papua Barat dan Sulawesi Barat. Keikutsertaan Unesa dalam program SM3T (Sarjana Mendidik di Daerah Terdepan, Tertinggal, dan Terluar) juga memberikan manfaat kepada munculnya pendaftar dari daerah-daerah tersebut. Para dosen yang menangani SM3T didorong untuk memopulerkan Unesa di daerah tersebut. Bahkan, dibangun kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten setempat untuk mengirimkan lulusan SMA/SMK/MA ke Unesa.

Bulan Maret 2014 Unesa menerima pendaftaran dosen tetap non-PNS. Sangat menggembirakan, pendaftarnya 880 orang dan banyak lulusan perguruan tinggi besar, seperti UI, ITB, UGM, ITS, UB, dan sebagainya. Beberapa lulusan perguruan tinggi luar negeri, misalnya Ohio State University dan Illinois University Amerika Serikat, Melbourne University, La Trobe University dan Curtin University of Technology Australia, CCNU, dan Donghua University China, NTUST dan Central Taiwan University Taiwan, serta Delhi University di India. Dilihat dari domisilinya pelamar berasal dari berbagai daerah, termasuk ada yang dari Aceh.

Instansi yang bekerjasama dengan Unesa juga meningkat tajam. Jika sebelumnya baru terbatas instansi-instansi di Jawa Timur, sekarang sudah merambah ke Kalimantan. Perguruan tinggi luar negeri yang berkunjung dan atau menjajagi kerjasama dengan Unesa, juga meningkat signifikan. Jika selama ini dari Amerika Serikat hanya ada Ohio State University melalui USINTEC, kini ada NIU (Northern Illinois University), Utah State University dan Ohio University. Jika selama ini dari Australia hanya Curtin University of Technology, sekarang ada UWA (University of Western Australia), Monash University, Flinders University, dan masih beberapa lagi. Jika selama ini dari Belanda hanya ada Utrecht University, sekarang ada Groningen University. Universitas di Malaysia dan Thailand juga banyak yang menjalin kerjasama dengan Unesa. Kerjasama dengan universitas-universitas di negara maju, pada saatnya akan menjadi pintu menuju internasionalisasi.

Apakah data tersebut menunjukkan pengakuan bahwa Unesa bermutu? Sulit untuk menjawabnya. Yang mungkin terjadi adalah kepercayaan pihak luar ke Unesa mulai meningkat. Sebagai bukti, Unesa saat ini selalu diminta terlibat dalam kegiatan-kegiatan nasional. Dalam

Ketika menangani program SM3T, Unesa menggadeng wartawan sehingga program tersebut dimuat berseri di *Jawa Pos*. Saat monitoring program SM3T juga mengajak Humas Ditjen Dikti, sehingga film hasil rekaman tersebut ditayangkan di TV di lantai 1 Gedung Dikti. Peserta SM3T diminta membuat tulisan, kemudian dibukukan, dan dibagi-bagi ke berbagai pihak. Program Campursari di TVRI Surabaya juga terus dijalankan. Unesa juga aktif mengundang pejabat dan tokoh untuk acara tertentu sehingga acara tersebut menjadi berita.

Semua dosen dan pejabat, termasuk Rektor harus memberi respons baik ketika diwawancarai wartawan atau diundang oleh acara yang kemungkinan besar dimuat koran atau televisi. Jika ada peristiwa tentang pendidikan, diupayakan agar dosen yang relevan bidang keahliannya memberikan tanggapan. Jika ada suatu seminar atau diskusi tentang hal-hal yang aktual, didorong ada dosen yang ikut dan di saat itu mengajukan pemikiran yang bagus sehingga dimuat media.

Bagaimana hasilnya? Sulit untuk menilai. Namun, yang cukup menggembirakan Unesa atau orang Unesa cukup sering masuk pemberitaan di koran maupun televisi. Wartawan koran maupun radio (radio Suara Surabaya dan ElSinta) sering meminta pendapat dosen Unesa tentang pendidikan. Wartawan bidang pendidikan, misal dari koran *Jawa Pos*, *Surya*, *Kompas*, dan sebagainya sudah sering ke Unesa untuk memperoleh pendapat dosen Unesa.

Sertifikasi Guru, Ujian Nasional, dan SNMPTN tampaknya memberikan keuntungan buat Unesa. Karena menjadi Ketua Rayon Sertifikasi Guru dan menjadi Koordinator Pengawas UN, dosen Unesa sering dimintai komentar tentang ketiga hal tersebut. Ketika kemampuan dosen Unesa mulai dikenal, mereka juga dimintai pendapat tentang berbagai hal lain, misalnya, tentang tawuran pelajar, kebiasaan menyontek, soal UN yang diduga bocor, plagiasi yang dilakukan dosen dan sebagainya. Dulu, pakar yang diminta tanggapan terhadap kasus-kasus seperti itu malah dosen Unair (saat ini disosialisasikan UA) atau bahkan ITS. Padahal, banyak yang terkait dengan pendidikan yang tentunya bidang keahlian dosen di Unesa.

Kreativitas mahasiswa juga menyumbang kepada peningkatan popularitas Unesa. Mahasiswa Unesa mengikuti lomba-lomba, misalnya lomba robot, lomba otomotif, lomba roket, lomba debat bahasa Inggris, dan lainnya. Mereka beberapa kali masuk tahap final dan menang. Apalagi, Unesa dipercaya menjadi tuan rumah lomba-lomba tersebut. Liputan koran dan kedatangan penonton pada lomba tersebut ikut memopulerkan Unesa. Pagelaran karya mahasiswa Tata Busana juga selalu diliput wartawan.

Ikatan Alumni Unesa juga memegang peran penting. Ternyata, banyak alumni Unesa yang “jadi orang”. Mereka yang masuk TNI/Polri umumnya mencapai pangkat kolonel dan banyak yang menduduki jabatan strategis. Bahkan, beberapa mencapai jenderal bintang satu. Di jajaran pemerintah daerah, ada yang menjadi Bupati/Wakil Bupati/Sekda/Kepala Dinas Pendidikan. Sangat banyak kepala sekolah SD/SMP/SMA/SMK yang ternyata alumni Unesa. Ada juga yang sukses menjadi pengusaha. Itu sebabnya, Unesa secara sengaja menggandeng dan mendorong IKA Unesa untuk aktif memopulerkan almamater. Unesa harus berterima kasih kepada alumni yang aktif, antara lain Mas Yuswir, Mas Ihsan, Mas Satria, Mbak Sirikit, Mas Wahyu, dan lainnya.

Kegiatan Jatim Menulis dan kemudian berkembang menjadi Indonesia Menulis, Gerakan Literasi yang menghasilkan beberapa buku dan milis IKA menjadi bukti peran IKA Unesa. Kegiatan itu dapat menjadi jalinan silaturahmi dan akhirnya membuat para alumni merasa “terikat” dengan

4. DIKENAL DAN DIAKUI SECARA NASIONAL SUDAH CUKUP

Mimpi-mimpi yang membumi

Saya sengaja menghindari istilah universitas kelas dunia (*world class university*) untuk Unesa. Itu saya tampilkan sejak presentasi visi, misi, dan program kerja saat mencalonkan sebagai Rektor. Hal itu juga saya sampaikan dalam berbagai kesempatan setelah menjadi Rektor. Saya tidak menggunakan istilah itu sebagai cita-cita. Mengapa? Jawabnya sederhana, terlalu jauh. Takut, nanti dikomentari “cek melipe” atau “mimpi kali”. Saya sadar betul kondisi Unesa masih jauh dari itu. Itulah sebabnya saya memilih istilah “Unesa menjadi universitas ternama”. Artinya, Unesa dikenal luas oleh masyarakat, dikenal oleh kalangan akademisi di seluruh Indonesia. Jika dilakukan perankingan, Unesa dapat masuk di kelompok 30% teratas. Baru setelah itu, secara bertahap dikenal oleh kalangan universitas dari negara lain. Itu sudah cukup bagi Unesa pada tahun 2014. Karena Unesa adalah LPTK, saya mimpi pada saatnya kalau ada orang atau daerah memerlukan guru yang bagus, akan mencari lulusan Unesa. Jika ada orang, guru, atau sekolah punya masalah pendidikan maka akan bertanya kepada Unesa.

Saya sendiri tidak paham mengapa Unesa tidak ternama. Apa mutunya kurang bagus? Apa lahirnya belakangan? Apa karena termasuk LPTK? Apa karena nama baru dan yang lebih dikenal adalah IKIP Surabaya? Apakah tidak ada dosen dan atau mahasiswa Unesa yang hebat dan menjadi berita koran atau televisi? Apakah tidak ada program inovatif di Unesa yang layak dimuat oleh koran atau televisi?

Popularitas memang tidak selalu sejajar dengan mutu. Perguruan tinggi yang bermutu biasanya populer, tetapi perguruan tinggi yang populer belum tentu bermutu. Jadi, kalau Unesa belum dikenal oleh masyarakat luas, mungkin sekali mutunya memang masih belum hebat. Nah, untuk dapat menghasilkan mutu yang hebat diperlukan mahasiswa yang bagus, dosen yang juga bagus dan sarana yang memadai. Kalau Unesa belum populer, tentu sulit untuk mendapatkan mahasiswa yang bagus dan juga sulit untuk mendapatkan pelamar dosen yang mutunya bagus. Karena itu, memopulerkan Unesa menjadi sebuah keperluan mendesak. Tentunya, dengan cara-cara yang elegan dan tidak menyimpang dari kaidah akademik.

Upaya memopulerkan Unesa hanya sebuah tujuan antara. Jika populer, lulusan SLTA yang mendaftar ke Unesa akan banyak. Dengan begitu, Unesa dapat melakukan saringan masuk lebih ketat dan hasilnya mahasiswa yang diterima di Unesa akan bagus-bagus. Jika itu terjadi, kualitas lulusan Unesa juga akan bagus-bagus. Jika Unesa populer, saat Unesa membuka penerimaan dosen dan atau karyawan baru, yang melamar banyak. Dengan demikian, Unesa dapat melakukan saringan lebih ketat dan akhirnya diperoleh dosen dan atau karyawan yang bagus. Adanya dosen dan karyawan yang bagus maka proses pendidikan di Unesa akan lebih bagus pula. Jadi, tujuan akhirnya adalah meningkatkan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat atau yang dikenal dengan tridharma perguruan tinggi.

Berangkat dari pemikiran itu, dosen dan mahasiswa didorong untuk mengajukan gagasan dan program yang layak menjadi berita. Mereka juga didorong untuk menulis artikel untuk koran. Humas Unesa diaktifkan untuk membuat berita dan menggandeng koran atau televisi. Unesa juga aktif bekerjasama dengan lembaga lain yang memiliki potensi masuk media. Posdaya yang digawangi oleh Prof. Haryono Suyono digandeng untuk program KKN Tematik dan program di TVRI Surabaya. Wartawan berbagai koran yang alumni Unesa digandeng untuk memuat berita tentang Unesa.

diyakinkan sehingga terus mendesak ingin menemani ke kampus. Akhirnya, saya berangkat menyetir sendiri ditemani istri. Waktu itu, memang suasana tampak mencekam.

Setelah melalui dua putaran, saya mendapatkan 30 suara, sedangkan Prof. Hari Setiyono mendapat 28 suara. Saya lupa angkanya, seingat saya pada putaran pertama ada calon lain yang mendapat dua suara. Namun, pada putaran kedua, calon tersebut tidak mendapat suara. Pemilihan selesai dan hasilnya dikirim ke Jakarta untuk proses selanjutnya.

Setelah pemilihan terjadi saya segera balik ke Jakarta untuk menunaikan tugas sebagai Direktur Ketenagaan. Karena banyak kesibukan, saya tidak lagi memikirkan kejadian-kejadian tadi. Apalagi, saat itu saya juga diminta membantu Pak Hendarman untuk menangani beasiswa Bidik Misi. Namun, saya sempat melaporkan hasil pemilihan tersebut kepada Pak Nuh.

Tampaknya proses penentuan sampai menjadi Keppres cukup lama. Sempat terjadi “kekeliruan data” ketika Unesa melaporkan hasil pemilihan calon Rektor kepada menteri. Saya sempat dimintai klarifikasi oleh Menteri. Sempat berhembus dugaan macam-macam, tetapi saya sendiri yakin itu hanya kekeliruan mengetik. Kalau *toh* dianggap salah, mungkin tidak sempat memeriksa hasil ketikan dari staf TU. Prof. Hari Setiyono malah menyempatkan diri menemui saya di kantor Jakarta karena merasa tidak enak atas kejadian tersebut. Akhirnya, saya dilantik menjadi Rektor Unesa pada 26 Juni 2010.

.....tolong diselingi foto rapat senat pemilihan Rektor + foto menanam hutan + foto pelantikan.....

ke Jakarta untuk menemui Pak Nuh. Namun, waktu itu Pak Nuh keluar negeri dan Jumat baru akan pulang.

Sekitar pukul delapan malam tiba-tiba Pak Nuh menelepon. Setelah menanyakan ini dan itu, Pak Nuh bertanya kapan pendaftaran calon Rektor Unesa? Saya jawab, “besok hari terakhir.” Nadanya Pak Nuh kaget dan bertanya, “terus *sampeyan* jadi daftar?” Saya jawab, “tergantung panjenengan. Kalau disetujui, ya mendaftar, kalau tidak, ya tidak mendaftar.” Akhirnya, Pak Nuh mengatakan, “daftar dulu saja, nanti dipikir sambil jalan.” Karena itu, besoknya saya memasukkan formulir pendaftaran. Begitulah, akhirnya saya jadi mendaftar sebagai calon Rektor Unesa sambil tetap menjabat sebagai Direktur Ketenagaan.

Saya tidak tahu mengapa, ternyata pendaftar calon Rektor hanya dua orang. Saya dan Prof. Hari Setiyono dari FIK. Terpaksa pendaftaran diundur untuk memenuhi syarat, minimal tiga orang. Setelah diundur beberapa hari, sangat mengagetkan sebab pendaftar bertambah menjadi lima orang. Tetapi saya yakin, yang tiga orang itu sebenarnya “figuran” untuk genap-genapan. Hal itu terbukti, pada saat pemberian suara akhir, yang mendapat suara hanya saya dengan Prof. Hari Setiyono. Padahal, ada calon “figuran” yang juga anggota senat. Jadi, beliau itu mencalonkan diri, tetapi tidak memilih dirinya sendiri.

Seperti biasanya tradisi di Unesa, sebelum pemilihan oleh Senat, diadakan jajak pendapat yang diikuti oleh dosen, karyawan, dan mahasiswa. Namun, karena saya tetap berkantor di Jakarta saya tidak dapat banyak mengikuti perkembangan. Saya hanya mendapat informasi dari teman-teman yang ternyata aktif memberikan dukungan. Hasilnya menggembirakan. Saya mendapat suara terbanyak, baik dari dosen, karyawan, maupun mahasiswa.

Tibalah saat Rapat Senat Unesa untuk pemilihan Rektor. Hari itu terpaksa saya harus di Surabaya, karena sesuai dengan aturan calon Rektor harus presentasi. Beberapa teman menasihati ini dan itu. Tentu saya mendengarkan, namun teman lain juga mengatakan, presentasi tidak akan banyak berpengaruh karena orang sudah menentukan pilihan sebelumnya. Saya hanya berpikir, ya siapa tahu ada orang tertentu yang tidak seperti pada umumnya. Karena itu, saya tetap menyiapkan presentasi sebaik mungkin, termasuk power point yang ditayangkan....final.

Ketika baru datang dari Jakarta, beberapa teman yang sejak awal menjadi “sponsor” mengajak bertemu dan terus memberikan informasi perkembangan “kompetisi” yang sedang berjalan. Kompetisi yang tidak sehat untuk perguruan tinggi. Sebenarnya saya kecewa, tetapi tidak dapat berbuat apa-apa. Blok-blok yang justru menghambat perkembangan Unesa. Blok-blok yang menyebabkan pemilihan pejabat tidak berdasarkan kompetensi. Saya bertekad dalam hati, kalau saya terpilih menjadi Rektor akan berusaha mengurangi iklim kompetisi yang tidak sehat itu.

Malam menjelang pemilihan kompetisi yang tidak sehat itu, konon ada peristiwa yang melibatkan mahasiswa. Saya sendiri tidak paham mengapa itu terjadi. Konon ada “bentrokan” dan bahkan ada mahasiswa yang diculik oleh kelompok saingannya. Saya berpesan kepada teman yang memberi info itu, tolong dicegah. Jika terus berjalan dilaporkan saja kepada pihak berwajib karena sudah mengarah ke kriminal. Info itu menambah tekad saya, kalau nanti jadi Rektor akan menghilangkan atau paling tidak mengurangi blok-blok.

Pagi-pagi ketika siap-siap berangkat ke kampus, saya dihubungi teman agar tidak berangkat sendirian. Saya bertanya ada apa? Dijawab demi keamanan. Saya tidak percaya, *kok* seperti “perang saja”. Tampaknya, teman tadi serius sehingga menelepon istri saya. Istri saya berhasil

dan yang minta mempertimbangkan tadi saling berkomunikasi. Alasan yang diajukan berbeda dan keduanya masuk akal, tergantung dari mana memandangnya. Yang saya yakini, semuanya berniat baik.

Dalam situasi seperti itu, mulai lah muncul isu-isu. Sebagai alumni Unesa dan sudah lama menjadi dosen Unesa, saya tidak kaget mendengar isu-isu seperti itu. Itulah “budaya di Unesa”. Salah satu isu yang membuat saya tersenyum adalah bahwa “saya dilabeli calon kelompok hijau”. Saya agak geli, walaupun saya paham itu hanya taktik dalam kompetisi. Saya yakin orang paham, teman dekat yang mendesak saya sejak acara “IKA Menanam Hutan” itu kebetulan beragama Katholik. Teman yang gigih mendesak saya kebetulan beragama Hindu. Bahkan, formulir pencalonan itu difaksimil ke Dikti oleh teman yang beragama Katholik. Karena itu, secara kelakar saya merespons isu itu dengan mengatakan, “betul saya dari kelompok hijau karena didukung oleh pengurus NU Waru dan Aisyiah Simogunung. Ketua NU Waru itu beragama Hindu dan Ketua Aisyiah Simogunung itu beragama Katolik.”

Ketika pencalonan semakin dekat saya merasa harus memberikan jawaban secara jelas, agar teman-teman dapat mengambil langkah yang tepat. Saya mengatakan, “secara administratif saya harus minta izin kepada Mendiknas untuk mencalonkan diri. Mendiknas-nya Pak Nuh, teman dekat, sehingga saya merasa tidak etis untuk mencalonkan diri tanpa minta izin dari beliau. Saya ragu apakah Pak Nuh akan mengizinkan karena beliau pernah bilang “rewangono aku rek” (bantu saya). Saya juga ingat beberapa hari sebelum beliau ditunjuk menjadi Mendiknas, mengundang saya makan siang di Kominfo dan bertanya apa saja masalah pendidikan yang mendesak.”

Karena waktu sudah dekat, pada akhirnya saya menghadap Dirjen Dikti (waktu itu Prof. Fasli Jalal) untuk menyampaikan maksud untuk mencalonkan diri sebagai Rektor Unesa. Sepertinya Pak Fasli kaget, tetapi setelah saya jelaskan bahwa itu atas desakan teman-teman untuk ikut memperbaiki Unesa, beliau paham. Namun, beliau tetap menyayangkan. Beliau menyarankan agar saya menyampaikan maksud itu kepada pak menteri.

Nah, pada kesempatan yang baik, siang hari, saya menghadap Pak Nuh untuk menyampaikan hal tersebut. Sepertinya, Pak Nuh malah tidak kaget, mungkin sudah mendapat informasi dari teman di Surabaya. Pak Nuh mengatakan, “*nek* perlu munggah *kok* malah *mulih*” (kalau perlu promosi tetapi malah ingin pulang).”

Namun, pada akhirnya saya diminta berpikir dulu. Saya juga menyampaikan, kalau baru akan maju kalau Pak Nuh setuju. Lama saya tidak mendapat jawaban dari Pak Nuh, sementara waktu pemilihan Rektor semakin dekat. Ketika pendaftaran sudah dimulai, seorang teman mengirim formulir untuk diisi melalui faksimil. Dengan setengah memaksa, teman tadi mengatakan bahwa teman-teman sudah bulat menunggu Pak Muchlas mengisi formulir. Saya juga menjawab, *ok*, tetapi tetap menunggu persetujuan Pak Nuh.

Ketika saya pulang, seorang teman malah sudah membawa formulir yang telah terisi dan sudah ditandatangani Dekan Fakultas Teknik. Jadi, saya tinggal membubuhkan tanda tangan. Ya, akhirnya saya membubuhkan tanda tangan, dengan catatan formulir akan saya serahkan jika sudah ada persetujuan dari Pak Nuh.

Sehari sebelum pendaftaran ditutup, beberapa teman berkumpul di rumah. Seingat saya waktu itu hari Jumat sore. Semua mempertanyakan, besok hari terakhir pendaftaran. Bagaimana kalau sampai besok Pak Nuh belum memberikan izin? Salah seorang teman mengusulkan, beliau akan

2. NU WARU DAN AISYIAH SIMOGUNUNG

Jalan berliku menuju kursi Rektor Unesa

Pertengahan tahun 2009 IKA Unesa punya hajat menanam hutan di kampus Lidah. Saya hadir dan ikut menanam pohon di dekat kolam renang. Pohon yang ditanam tumbuh baik, meskipun tidak semuanya. Karena acara IKA, tentu **waktu itu** yang banyak hadir adalah lulusan Unesa (IKIP Surabaya). Seingat saya, almarhum Prof. Nyoman Adika, yang saat itu menjabat Ketua IKA dan menjabat Pembantu Rektor III juga hadir. **Beliaupun ikut serta** menanam pohon. Mas Yuswir yang selalu menjadi motor penggerak IKA Unesa juga hadir. Acaranya meriah. Mas Totok (Sudi Karyoto) berkelakar, “lokasi ini sudah pernah ditanami, tetapi mati semua. Jika ternyata kali ini pohon yang ditanam hidup berarti IKA Unesa hebat!”

Setelah selesai acara, kami berjalan menuju gedung FIP. Saya lupa mengapa **setelah itu** kami berkumpul di gedung FIP. Mungkin, karena Prof. Nyoman Adika **adalah** dosen FIP sehingga setelah berkeringat menanam pohon, anggota IKA berkumpul di gedung FIP. Saya juga lupa apakah waktu ada makan siang, kue, pisang, dan singkong rebus. Seingat saya, kami ngobrol “ngalor-ngidul” tentang saat kuliah dulu, sambil “kangen-kangenan”. Bahkan, ada teman yang membawa foto zaman masih kuliah dan kita tertawa ketika melihatnya.

Dari lahan dekat kolam renang ke gedung FIP, kebetulan saya berjalan bersama beberapa teman sebaya yang kebetulan sekarang juga menjadi dosen Unesa. Saat itu, teman dekat yang seangkatan waktu S1 itu mengatakan kalau tahun 2010 akan ada pilihan Rektor dan dia mendesak agar saya mencalonkan diri. Beberapa teman lain yang berjalan bersama juga nimbrung dengan kalimat, “Cak, kapan lagi berjuang untuk Unesa”. Memang beberapa teman IKA Unesa biasa memanggil saya dengan sebutan “Cak Muchlas”.

Saya sudah tahu tentang akan adanya pilihan Rektor tahun 2010. Sebelumnya juga sudah ada orang yang bertanya apakah saya berminat untuk mencalonkan diri. Biasanya, saya menjawab sambil kelakar “kurang kerjaan, *tah*”. Maksudnya, saya saat itu menjadi Direktur Ketenagaan Ditjen Dikti yang juga membawa nama Unesa. Saya ingat betul saat akan menerima jabatan sebagai Direktur Ketenagaan, Prof. Haris Supratno (Rektor Unesa saat itu) berpesan agar menjaga nama Unesa. Karena itu, tidak etis kalau saya begitu saja meninggalkan jabatan itu. Saya juga berkelakar, “Rektor itu kan seperti lagu jali-jali, pohonnya tinggi buahnya jarang.”

Desakan teman di acara “IKA Menanam Hutan” tampaknya didengar beberapa teman lain. Buktinya, setelah itu beberapa teman minta konfirmasi apakah saya bersedia atau tidak. Bahkan, seorang teman dekat yang pernah sama-sama menjadi “Pengurus Pascasarjana” berkomentar, “apakah tidak turun pangkat?” Teman lain memberikan komentar “apa tidak rugi dari Direktur menjadi Rektor?” Direktur *kan* anggarannya besar dan setiap saat dapat keluar negeri?” Masih banyak lagi komentar dan saya tidak menanggapi secara serius. Saya jadi teringat ungkapan senior ketika saya “dipaksa” mencalonkan diri menjadi Pembantu Rektor IV. Waktu itu, beliau mengatakan kurang lebih, “apa Pak Muchlas sudah puas menjadi ilmuwan selebritis?” Apa Pak Muchlas tidak tergerak untuk membangun Unesa? Bukankah anak-anak sudah besar dan sudah punya tabungan cukup?”

Ketika waktu pemilihan semakin dekat, tampaknya kasak-kusuk pencalonan juga semakin ramai. Desakan ke saya juga semakin banyak. Banyak alasan yang dikemukakan. Namun, yang minta mempertimbangkan masak-masak sebelum menyatakan bersedia juga banyak. Alasan yang dikemukakan **oleh teman-teman** juga rasional. Saya tidak tahu apakah teman yang mendesak

pemimpin dibedakan dengan staf ahli yang memang tugasnya menyusun konsep yang bisa konsepnya bagus, tetapi yang bersangkutan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. P yang dimaksud oleh Jack dan Suzy Welch adalah *passion*. Artinya, seorang pemimpin harus menyenangkan dan menikmati pekerjaannya. Yang bersangkutan bekerja bukan karena terpaksa, tetapi harus merasa menyatu dengan pekerjaannya. Meminjam istilah Dahlan Iskan, pemimpin harus mimpi tentang tugasnya.

Untuk pimpinan puncak (mungkin seperti Rektor) syarat di atas masih harus ditambah empat karakteristik, yaitu (1) *authenticity*, (2) *the ability to see around corners*, (3) *a strong penchant to surround themselves with better and smarter people*, dan (4) *heavy duty resilience*. Yang dimaksud dengan *authenticity* adalah keberanian mengambil keputusan yang berat atau keputusan yang tidak populer. Keputusan tersebut diyakini sebagai putusan yang terbaik untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Tidak mudah mengeluh jika menghadapi masalah yang pelik. *The ability to see around corners* adalah kemampuan memprediksi kondisi masa depan. Tentu, bukan *ilmu* ramal-meramal sebagaimana dukun, tetapi memprediksi berdasarkan *pengajian* dan pertimbangan keilmuan. Dengan kemampuan seperti itu, seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi yang dipimpinnya untuk beradaptasi bahkan memanfaatkan perubahan itu untuk lebih maju. *A strong penchant to surround themselves with better and smarter people*. Artinya, yang *pemimpin* siap dan bahkan senang dikelilingi oleh staf yang mungkin lebih pandai dan lebih berpengalaman darinya. *Pemimpin* tidak hanya siap, tetapi juga dapat mendayagunakan staf yang cerdas dan berpengalaman tersebut untuk kemajuan organisasi. *Heavy duty resilience* artinya, bukan *sekadar* siap memikul tugas berat, tetapi sanggup bangkit jika mengalami kegagalan. Seperti pepatah, “tidak ada pemimpin yang tidak pernah gagal melaksanakan program”. Namun, yang lebih penting adalah kemampuan untuk bangkit dari kegagalan itu. *Tampaknya*, semboyan bahwa gagal adalah sukses yang tertunda cocok untuk pemimpin puncak.

Pertanyaannya, apakah Unesa memiliki calon Rektor yang memenuhi *kriteria* yang diajukan Jack dan Suzy Welch? Saya yakin punya dan banyak. Yang diperlukan adalah memberikan kesempatan dan *pelatihan* agar mereka itu mengembangkan kemampuan itu. Kapan kemampuan itu tampak dan berkembang kalau tidak diberi kesempatan?

.....Tolong diselipi foto Rektor sdg memindah kunci atau memberi selamat saat wisuda + foto Rektor ikut kerja bakti di lidah atau saat upacara.....

Smart team akan lebih hebat dibanding *smart leader*. Jadi, ke depan yang diperlukan adalah tim yang cerdas, tim yang mau kerja keras, dan tim yang menyadari bahwa Unesa masih dalam tahap pengembangan sehingga “buahnya belum banyak”. Saya paham ada ungkapan “singa yang dipimpin domba akan menjadi domba”. Maksudnya, pentingnya seorang pemimpin yang kuat, yang biasanya diasosiasikan dengan kondisi lembaga yang belum mapan. Tetapi saya yakin, pimpinan di Unesa tidak termasuk dalam ungkapan tadi. Saya yakin, Rektor periode 2014--2018 dan selanjutnya akan masuk “kelas singa” bukan “kelas domba”.

Pola pengaderan kepemimpinan di perguruan tinggi memang tidak terprogram dengan baik. Pada bidang administrasi ada kursus kepemimpinan, untuk mereka yang akan menjabat eselon IV (Kasi atau Kasubbag) sampai eselon I (setingkat Dirjen). Setiap jenjang ada kursusnya. Namun, di jabatan struktural universitas tidak ada. Orang dapat “mimpi semalam” tahu-tahu menjadi Dekan atau Rektor. Biasanya, yang menjadi syarat untuk mencalonkan diri menjadi dekan atau Rektor adalah jabatan akademik dan atau golongan. Padahal, **bisa saja** seorang dosen dengan jabatan akademik profesor dan golongan IV/e belum pernah memegang jabatan struktural. Karena itu, ada kelakarnya, ada Dekan yang pada hari pertama menjabat bingung apa yang harus dikerjakan. Kenapa? Karena sebelumnya yang bersangkutan aktif di laboratorium saja dan tidak pernah menyentuh pekerjaan administrasi dan memimpin unit kerja.

Namun, jika yang bersangkutan cerdas sebagai pebelajar cepat, pekerjaan administratif segera dipahami. Apalagi jabatan “puncak” semacam Dekan dan Rektor sebenarnya lebih banyak bermuatan “hubungan keluar”, sedangkan ke dalam lebih banyak memandu. Bukankah ada Pembantu Rektor dan Pembantu Dekan. Bahkan, **jika ditilik lebih jauh,** Ketua Jurusan **lah** yang mengerjakan secara teknis operasional. Karena itu, yang lebih dipentingkan adalah visi dan kemampuan mengorganisasikan visi menjadi program. Kemudian, memandu pelaksanaannya. Prinsip *guiding not rowing* **dari.....** tampaknya tepat. Tentunya, hal tersebut disertai dengan keteladanan.

Dengan prinsip tersebut, sekali lagi saya tidak sependapat dengan beberapa teman bahwa nanti sulit mencari pengganti saya. Saya yakin banyak teman muda yang berkemampuan tinggi. Marilah kita beri kesempatan kepada teman-teman muda **“sebagai loko baru”** untuk menunjukkan kemampuannya memimpin Unesa. Orang muda dengan kemampuan hebat, visi **futuristis,** dan fisik prima **sehingga** membuat Unesa berkembang lebih cepat dibanding era saya.

Sebagai tambahan barangkali apa yang dijelaskan oleh Jack Welch dan Suzy Welch dalam buku *Winning*, Bab VI tentang *What Winners are Made Of*, dapat dijadikan bahan banding. Menurut **penulis** buku tersebut, seorang pemimpin sebaiknya memiliki tiga bekal pokok, yaitu (1) integritas yang kuat; (2) intelligensi yang bagus; dan (3) kematangan emosional yang baik. Di samping itu, menurut Jack dan Suzy Welch, seorang pemimpin harus memiliki 4-E dan 1-P. E-pertama adalah *positive energy*. Artinya, memiliki kemampuan dan kemauan kerja keras. Orang yang siap untuk “go-go-go” atau mungkin mirip slogan Dahlan Iskan “kerja, kerja, kerja”. E-kedua adalah *the ability to energize others*. **Artinya,** seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan semangat kerja kepada orang lain. Penumbuhan semangat kerja yang paling manjur adalah melalui teladan dan iklim kerja yang kondusif. E-ketiga adalah *the courage to make yes-or-no decisions*. Artinya, harus berani menyatakan atau memutuskan “ya” atau “tidak” dan tidak memilih posisi abu-abu. Keberanian itu seperti itu memang menanggung risiko, tetapi seorang pemimpin harus berani mengambilnya. Tentu dengan perhitungan yang matang. Posisi abu-abu akan menyulitkan staf untuk melangkah. E-keempat adalah *execute*. Artinya, kemampuan untuk melaksanakan program yang telah dicanangkan. Dalam konteks ini

dosen menerapkan prinsip *icebreaking* agar mahasiswa “melek”. *Icebreaking* dapat berupa kelakar atau cerita yang menantang dan sebagainya. Bahkan, dapat berupa senam ringan. Yang penting, hal itu dapat membuat mahasiswa yang semula ngantuk terbangun dan semangat. Hal itu, belum sampai menyentuh isi mata kuliah.

Jika situasi di Unesa terlalu *adem ayem*, tugas saya adalah “menggoyang” agar muncul dinamika. Jika warga Unesa kurang bangga terhadap kampusnya, tugas saya **menumbuhkembangkan** kepercayaan diri agar merasa sejajar dengan perguruan tinggi lain. Jika banyak warga Unesa yang “kalah sebelum perang”, maka tugas saya mengompromi untuk “wani tarung”, dan memotivasi sepanjang ada usaha pasti ada jalan. Nah, jika warga Unesa sudah mulai dinamis, mulai bangga dengan kampusnya, dan mulai berani berkompetisi dengan kampus lain, sebenarnya tugas saya sebagai *icebreaker* sudah selesai.

Karena itu, sebagai *icebreaker* tentu tidak perlu terlalu lama. Bukankah hanya mencairkan suasana? Empat tahun rasanya sudah cukup. Kini, giliran “Rektor sebenarnya” yang harus memimpin Unesa. Ibarat perkuliahan, kini sudah waktu membahas materi kuliah yang sebenarnya dan bukan **sekadar** memecah kebekuan. Karena itu, diperlukan dosen yang benar-benar menguasai materi ajar. Dosen yang hanya dapat mencairkan situasi kelas harus rela minggir. Jadi, intinya, sudah saatnya Unesa dipimpin “Rektor yang sebenarnya”.

Metafora yang saya ajukan di atas juga terkait dengan usia. Bulan Juni 2014 usia saya sudah 62 tahun enam bulan (kalau dihitung dari tanggal lahir di ijazah yang dahulu diberi oleh Pak Carik/Sekretaris Desa saya). Pada usia itu, kemampuan fisik manusia tidak akan seprima ketika usia 50-an. Padahal, untuk “cancut taliwondo” kerja keras mengembangkan Unesa diperlukan Rektor dengan fisik prima. **Tentunya, itu** bukanlah orang yang seusia saya. Usia yang hanya cocok sebagai **sang** pemecah kebekuan. Kini saatnya, Unesa dipimpin oleh Rektor yang kemampuan fisik, intelektual, dan emosi yang prima. Rektor yang siap bekerja di atas 12 jam sehari.

Kalau kita belajar dari sejarah, pemimpin yang ideal itu di usia sekitar 50-an. Usia yang secara emosional sudah mengendap dan secara fisik masih prima. **Lihatlah** Bung Karno memimpin Indonesia pada usia sekitar 45 tahun. Pak Suharto pertama menjabat presiden pada usia sekitar 46 tahun. Pak Cholik Mutohir menjadi Rektor Unesa pada usia 52 tahun. Pak Haris Supratno menjadi Rektor Unesa pada usia 45 tahun. Jadi, tidak ada alasan untuk mengatakan usia 50 tahun terlalu muda untuk menjadi Rektor.

Saya percaya Unesa memiliki banyak dosen potensial untuk memimpin Unesa. **Karena itu**, saya bingung **tatkala** ada orang yang merasa takut nanti perkembangan Unesa akan lambat jika saya selesai menjabat. Bahkan, saya yakin Rektor periode 2014--2018 dan selanjutnya lebih baik dalam mengembangkan Unesa. Hanya mungkin, saat ini belum tampak **sebab** memang belum memegang “kendali” **nakhoda** sehingga kiprahnya belum kelihatan.

Memang tidak ada manusia yang sempurna termasuk saya dan kita semua. Rasanya, susah atau bahkan tidak mungkin mendapatkan orang yang ideal seperti dalam dunia mimpi. Sosok yang fisiknya sangat prima, kemampuan dan kredibilitas intelektual tinggi, pengendalian emosional yang mantap, jejaring luas, berani mengambil keputusan, dan mampu menjadi teladan dalam perilaku **kehidupan**-keseharian. Karena itu, yang dapat dilakukan adalah memperoleh calon yang terbaik dari yang kita miliki.

1. REKTOR *ICEBREAKER*

Jika awalnya adalah *icebreaker*, selanjutnya (harus) lebih dari itu

Pada awal tahun 2013 beberapa teman kebetulan ke rumah dan ngobrol. Karena sebagian teman dari Unesa, pada akhir pertemuan saya menyampaikan bahwa masa jabatan saya sebagai Rektor berakhir tanggal 25 Juni 2014. Jadi, tinggal 1,5 tahun saya menjabat jadi Rektor. Waktu yang tidak terlalu lama. Mohon dipikirkan siapa yang akan meneruskan. Saya tidak meminta jawaban sebab hal tersebut lebih merupakan permohonan agar dipikirkan oleh teman-teman.

Entah mengapa beberapa hari sesudah itu seorang teman dekat yang kebetulan tidak hadir saat ngobrol di rumah bertanya, apakah betul saya menyampaikan ungkapan kemarin. Saya jawab benar dengan maksud agar teman-teman mulai memikirkan dan menimbang-nimbang siapa yang cocok menggantikan saya. Bukan untuk dulu-dulu, tetapi merundingkan apa kriteria yang pas untuk Rektor Unesa periode 2014--2018 dan siapa yang memenuhi kriteria tersebut.

Saya menambahkan sebaiknya disusun kriteria yang cocok untuk Rektor Unesa 2014--2018, yang mungkin berbeda dengan Rektor Unesa 2010-2014 sebab situasinya berbeda. Jika kriteria telah tersusun dan disepakati bersama, dipastikan siapa-siapa dosen Unesa yang cocok dengan kriteria tersebut. Mereka ditawarkan dan yang bersedia disilakan untuk berkompetisi. Begitu kira-kira jawaban saya. Intinya, orang yang dicocokkan dengan kriteria yang diperlukan dan bukan sebaliknya dipilih dulu orangnya dan baru kriteria disusun. Kriteria itu, semacam cermin dan setiap orang yang ingin menjadi Rektor disilakan becermine apakah sesuai dengan kriteria yang telah disepakati.

Saya kaget mendengar respon teman tadi. Dia mengatakan, “mengapa Pak Muchlas tidak dua kali masa jabatan. Bukankah sekarang usia pensiun guru besar 70 tahun. Logikanya, calon Rektor yang guru besar boleh maksimal 66 tahun. Siapa yang akan meneruskan gebrakan ini kalau Rektor ganti orang lain? Apakah Pak Muchlas mengincar jabatan lain di luar Unesa? Apakah Pak Muchlas sudah bosan menjadi Rektor? Apakah Pak Muchlas merasa rugi menjadi Rektor karena pendapatannya tidak sebesar menjadi direktur dulu?”

Masih banyak ungkapan lain yang diajukan dan terkesan agak emosional. Ada kesan teman tadi kecewa. Dulu berjuang mendukung saat pencalonan dan kata dia hasilnya mulai kelihatan, tetapi saya tidak mau melanjutkan untuk periode kedua. Ketika saya sudah menjadi Rektor, beliau merasa mendukung penuh setiap kebijakan yang saya ambil. Bahkan, katanya sering menjadi bumper ketika ada orang yang tidak setuju dengan kebijakan yang saya ambil.

Saya paham karakter teman tadi sehingga saya lebih banyak diam. Ketika dia menyanggupi untuk menghadap Mendikbud agar Permendikbud yang mengatur usia Rektor dapat ditinjau kembali, saya juga tidak memberikan tanggapan. Saya yakin maksudnya baik, hanya mungkin teman tadi belum mengetahui konteks secara utuh sehingga pendapatnya seperti itu. Saya juga tidak ingin menjelaskan pada saat teman tadi masih emosional. Jangan-jangan malah terjadi salah pengertian. Saya yakin dengan berjalannya waktu, teman tadi akan paham argumentasi saya.

Sebenarnya tugas saya sebagai Rektor Unesa itu mirip sebagai *icebreaker* dalam mengajar atau pelatihan atau seminar. Ketika mengajar pada siang hari dan mahasiswa banyak yang mengantuk,

Filename: Document8
Directory:
Template: /Users/anasahmadi/Library/Group
Containers/UBF8T346G9.Office/User
Content.localized/Templates.localized/Normal.dotm
Title:
Subject:
Author: Microsoft Office User
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/27/20 11:32:00 AM
Change Number: 1
Last Saved On: 3/27/20 11:32:00 AM
Last Saved By: Microsoft Office User
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 3/27/20 11:32:00 AM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 77
Number of Words: 30.854
Number of Characters: 194.651 (approx.)