

“from good to great”

SAYA SIAP MENJADI REKTOR ABFI INSTITUTE PERBANAS

oleh

Prof. Dr. ir. Marsudi Wahyu Kisworo

marsudi.kisworo@gmail.com

<http://marsudi.wordpress.com>

Facebook: Marsudi Wahyu Kisworo

Twitter: [@marsudiwkisworo](https://twitter.com/marsudiwkisworo)

+62-818-888-537

“You must retain faith that you will prevail in the end, regardless of the difficulties. And at the same time you must confront the most brutal facts of your current reality, whatever they might be”

Jim Collins— The Stockdale Paradox— in Good to Great: Why some companies make the leap and others don't

Rangkuman Eksekutif

Asian Banking Finance and Informatics Institute (ABFII) Perbanas memiliki sebuah cita-cita yang dituangkan sebagai Visi 2019 yang berbunyi “to be the most reputable banking education institution, aiming to be to 5 Asian banker’s center of excellence by 2019 where most of alumni be professionally employed not more than 6 months after graduation”. Dalam kurun waktu jabatan saya sebagai Rektor tahun 2010 – 2014 bagian ke dua dari visi ini sudah tercapai karena rata-rata waktu tunggu lulusan saat ini kurang dari 3 bulan. Karena itu pada periode 2014 -2018 fokus saya sebagai Rektor adalah mencapai bagian pertama, yaitu menjadikan Institut Perbanas sebagai institusi pendidikan sektor perbankan terkemuka dan masuk dalam 5 besar di Asia.

Indonesia sekarang adalah kekuatan ekonomi no. 10 dunia dengan pendapatan per kapita sekitar US\$3800, dan diramalkan 15 tahun yang akan datang Indonesia menjadi kekuatan ekonomi ke 6. Pada saat yang sama Indonesia juga akan mendapat bonus demografi. Masa inilah yang disebut sebagai abad keemasan Indonesia yang bersamaan dengan 100 tahun kemerdekaan. Namun peluang ini diikuti adanya ancaman dari luar yaitu arus globalisasi dan keterbukaan perdagangan, dan dari luar adalah keharusan memenuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang baru, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no. 49 th 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, dan kewajiban untuk akreditasi institusi.

Untuk menjawab tantangan tersebut dan sekaligus untuk dapat mencapai Visi 2019, ada 9 misi yang akan saya laksanakan. Ke 9 misi ini dilaksanakan bersamaan dengan upaya-upaya melanjutkan berbagai pembenahan dalam aspek tata pamong, sistem pengelolaan berbasis mutu, mahasiswa dan lulusan yang kompeten, sumberdaya manusia yang berkualitas, kurikulum dan sistem pembelajaran berbasis kompetensi, pembiayaan dan pengelolaan aset kreatif, serta pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi yang inovatif.

Unguk menghadapi tantangan ke depan semakin berat dan untuk dapat memanfaatkan peluang masa depan, pola kepemimpinan yang akan saya terapkan adalah pola kepemimpinan tiga pilar, yaitu Pilar Karakter, Pilar Peran, dan Pilar Kemampuan. Tetapi kepemimpinan saja tidak cukup mengingat bahwa status Institut Perbanas bukan badan hukum sehingga keterlibatan dan komitmen Yayasan Pendidikan Perbanas mutlak diperlukan.

Selain itu internalisasi dan pembudayaan *shared values* ETHICS, yaitu E(ndurance), T(rust), H(umanity), I(ntegrity), C(ompetency), dan S(ense of Belonging), di lingkungan Institut Perbanas mutlak dilaksanakan. Jika seluruh keluarga besar Institut Perbanas bersama-sama memegang teguh komitmennya, maka saya yakin bahwa “*what your brain can conceive, and your heart really believe, you will achieve*”. **Let’s move together from good to great.....**

A. Pendahuluan

Pada usianya yang ke 45 tahun, ABFI Institute Perbanas (selanjutnya disebut Institut Perbanas) meneguhkan jati-dirinya sebagai sebuah tempat untuk persemaian manusia untuk menjadi pemimpin-pemimpin berwawasan global, yang siap menyongsong abad keemasan Indonesia ketika 20 tahun yang akan datang Indonesia masuk sebagai 10 besar ekonomi dunia. Abad keemasan ini datang sekaligus dengan diperolehnya bonus demografi di mana jumlah penduduk usia produktif mulai lebih banyak dari jumlah penduduk non produktif. Namun abad keemasan ini juga pada saat yang sama datangnya ancaman arus globalisasi, salah satunya adalah era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), yang kita masuki tahun depan. Globalisasi merubah peta persaingan sehingga memerlukan dirumuskannya berbagai strategi dan pendekatan baru agar sebuah organisasi dapat bertahan dalam era persaingan yang hiperkompetitif.

Jim Collins melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan dalam persaingan hiperkompetitif ini dan menuliskannya dalam karyanya "*Good to Great: Why some companies make the leap, and others don't*" menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang mampu bersaing adalah yang memiliki sebuah keyakinan yang kuat bahwa pada akhirnya yang tangguh akan berhasil, meski dihadapkan pada rintangan yang amat sulit, namun pada saat yang bersamaan berani menghadapi realitas persaingan yang keras, betapapun kerasnya persaingan itu (*Stockdale Paradox*).

Perguruan tinggi di Indonesia saat ini memasuki persaingan hiperkompetitif. Tahun ini dari 770 ribuan calon mahasiswa, sebanyak 200 ribuan ditampung oleh perguruan tinggi negeri (PTN) melalui berbagai jalur, sehingga praktis hanya tersisa 570 ribuan. Dengan jumlah perguruan tinggi swasta (PTS) yang tahun ini mencapai 3800an, dengan konsentrasi 25% ada di DKI dan Jawa Barat, maka kalau jumlah calon mahasiswa baru ini dibagi rata setiap PTS hanya akan mendapatkan 150 orang mahasiswa baru. Jumlah ini terlalu kecil untuk sebuah perguruan tinggi yang sehat. Selain persaingan hiperkompetitif ini, pendidikan tinggi juga harus menghadapi arus globalisasi dan keterbukaan, khususnya MEA yang memungkinkan *free flows of people, investment, goods, dan services*. Perguruan tinggi asing sekarang dimungkinkan membuka kampusnya di Indonesia dengan bekerjasama dengan perguruan tinggi lokal.

Untuk meningkatkan daya saing dan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia, Pemerintah melakukan berbagai upaya agar pendidikan tinggi di Indonesia dapat menghadapi atau kalau bisa memasuki persaingan pasar global dalam penyediaan profesional terdidik. Berbagai regulasi yang diturunkan dari Undang-undang no. 12 tahun 2012 tentang

Pendidikan Tinggi yang kemudian dijabarkan dalam berbagai peraturan pemerintah seperti Peraturan Pemerintah no 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi serta Peraturan Presiden no. 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, menurunkan berbagai peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan di antaranya adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no. 49 tahun 2014 (Permendikbud 49/2014).

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut serta menerapkan kepatuhan kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku, perguruan tinggi memerlukan paradigma, sistem, dan pendekatan baru dalam penyelenggaraannya sehingga dapat menghasilkan lulusan yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja global. Pendekatan baru ini meliputi penelaahan terhadap strategi dan tata nilai organisasi, maupun seluruh aset-aset potensialnya sehingga dapat meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing, dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi yaitu layanan pendidikan, penelitian, maupun layanan publik maupun komersial.

Pendekatan baru yang transformatif ini memerlukan adanya kepemimpinan yang kuat dari seorang Rektor, yang tidak cukup hanya seorang *excellent leader* saja tetapi juga seorang *excellent academics*, sehingga membuat orang lain mengikuti visinya dengan penuh antusias. Seorang Rektor harus dapat menciptakan antusiasme, menciptakan komitmen, serta menjadi agen perubahan, *cheerleader*, *coach*, guru, dan sekaligus *integrator* serta menjadi teladan baik dalam berperilaku maupun dalam berkarya akademik.

Agar dapat menjalankan fungsi Rektor sebagai *excellent leader* dan sekaligus *excellent academics* seperti di atas, saya sebagai Rektor akan menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan pada 3 (tiga) pilar kepemimpinan yaitu (1) Pilar karakter yang demokratis, partisipatif, transparan, dan akuntabel; (2) Pilar peran pemimpin sebagai perintis, pemberdaya, penyelaras, dan panutan bagi orang-orang yang dipimpinnya; dan (3) Pilar kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif sehingga mampu mengambil keputusan (*decide*), mampu mendorong dan memotivasi (*drive*), mampu melakukan eksekusi (*execute*), dan mampu mencapai hasil (*deliver*), berdasarkan *shared values* yang di anut oleh keluarga besar Institut Perbanas, yaitu Endurance, Trustworthy, Humanity, Integrity, Competence, dan Sense of Belonging (ETHICS).

B. Pokok-pokok Pikiran Pengembangan Portfolio

1. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Strategi

Dalam kepemimpinan saya sebagai Rektor periode 2010 – 2014, telah berhasil dicapainya milestone pertama dari Visi 2019. Selain itu juga visi ke -2 dari Visi 2019, yaitu

agar lulusannya dapat bekerja kurang dari 6 bulan, sudah tercapai karena saat ini lulusan Institut Perbanas mendapat pekerjaan dengan masa tunggu rata-rata 3 bulan dan 30% berada di dunia perbankan. Dengan demikian maka pada periode 2014 – 2018, disamping meningkatkan penyerapan lulusan di dunia perbankan, adalah fokus kepada bagian pertama dari Visi 2019, yaitu “*the top 5 of Asian most reputable banking education institute*”.

Menjadikan Institut Perbanas menjadi 5 besar di Asia adalah sebuah cita-cita yang menantang. Saat ini saja di Indonesia ada 79 PTS yang secara tegas memiliki program keuangan dan perbankan, sedangkan di negara Asia lainnya ada 10 perguruan tinggi. Sedangkan PT yang memiliki program yang *banking related* di Indonesia saja jumlahnya bisa mencapai 2000an. Karena itu mewujudkan Institut Perbanas menjadi institusi terkemuka dan menjadi 5 besar di Asia memerlukan strategi, komitmen, dan kemampuan *leaderships* yang tidak biasanya seperti di perguruan tinggi lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka visi saya menjadi Rektor adalah mewujudkan Visi 2019 sehingga Institut Perbanas menjadi *world class university* dan dapat menjadi institusi rujukan dunia dalam bidang keuangan, perbankan, dan informatika di Asia. *World class university* yang saya maksud di sini bukanlah sebuah universitas dengan identitas asing, melainkan sebuah universitas dengan ciri khas keIndonesiaannya tetapi reputasinya bertaraf dan diakui oleh dunia global.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka ada 9 misi yang akan saya laksanakan sebagai Rektor yaitu:

- (a) mengkaji dan menyempurnakan Visi 19 Institut Perbanas, khususnya Milestone 2 dan 3, sehingga menjadi *world class university* dan kemudian secara konsisten menerapkannya sesuai dengan tahapan yang terencana dan terukur.

Tujuan dari misi ini adalah untuk mewujudkan adanya perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang menjadi pijakan kokoh sebagai panduan yang disepakati bersama oleh seluruh *stakeholder* yang kemudian akan diterapkan untuk transformasi Institut Perbanas menjadi sebuah *world class university*.

Sasaran dari misi ini adalah tersusunnya perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang komprehensif yang disepakati bersama yang ketika diterapkan akan merubah Institut Perbanas menjadi *world class university*.

- (b) melanjutkan perbaikan budaya akademik dan meningkatkan iklim kerja.

Tujuan dari misi ini adalah mewujudkan sebuah lingkungan akademik yang sehat dan nyaman sehingga setiap komponen memiliki *mindset* internasional serta budaya akademik global seperti keterbukaan, disiplin, kualitas, dan *good governance*.

Sasaran dari misi ini adalah terwujudnya lingkungan kampus yang bersih, menyenangkan, aman, dan nyaman untuk bekerja sehingga timbul *mutual trust*, meningkatkan rasa kekeluargaan, meningkatkan *sense of belonging* dari semua *stakeholder*. Sasaran ke dua adalah mengembangkan pola-pola insentif yang dapat mendorong seluruh dosen dan karyawan untuk berprestasi baik dalam bidang pendidikan, penelitian, maupun layanan publik baik layanan komersial maupun layanan sosial. Sasaran ke tiga adalah terbentuknya budaya global di kalangan keluarga besar Institut Perbanas seperti kemampuan berbahasa Inggris atau bahasa asing lainnya, budaya disiplin, budaya keterbukaan, budaya multikultural, budaya kualitas, dan budaya kinerja sehingga mendorong warga Institut Perbanas untuk ikut berkiprah dalam meningkatkan martabat bangsa baik di dalam negeri maupun di dunia internasional. Sasaran ke empat adalah terbentuknya lingkungan akademik Institut Perbanas yang pantas untuk menyandang predikat sebagai perguruan tinggi terkemuka di Asia

- (c) memperbaiki dan menyempurnakan tata pamong dan tata kelola sehingga memenuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengadopsi berbagai *best practices* dari sebuah *world class university*.

Tujuan dari misi ini adalah membenahi tata pamong dan tata kelola sehingga sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sasaran dari misi ini adalah terbentuknya tata pamong dan tata kelola yang memenuhi Peraturan Pemerintah no. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi dan Peraturan Presiden no. 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia, serta memenuhi Permendikbud 49/2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi pada akhir Desember 2015 serta tetap mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2008 yang telah di dapat.

- (d) meningkatkan akreditasi dalam negeri dari BAN-PT maupun akreditasi dari lembaga akreditasi internasional.

Tujuan dari misi ini adalah meningkatkan pengakuan kualitas terhadap ABFI Institute Perbanas baik pengakuan dari dalam negeri maupun pengakuan dari luar negeri.

sehingga mendapatkan akreditasi untuk seluruh program studi maupun akreditasi institusi dari BAN-PT dengan predikat “sangat baik” (A), serta akreditasi dari badan-badan internasional seperti misalnya dari The Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB) atau dari Accreditation Body of Engineering and Technology (ABET), ASEAN University Network - Quality Assurance (AUN-QA), dan lain-lain . Untuk mencapai sasaran tersebut maka sertifikasi ISO 9001:2008 yang

saat ini telah diperoleh akan terus dipertahankan dan diperluas cakupannya, serta dilakukan terhadap penguatan Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi (SPMI-PT) sesuai dengan amanat Undang-undang no. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi maupun standar-standar internasional seperti QS-STAR, 4ICU, dan lain-lainnya. Ditargetkan bahwa pada tahun 2016, selain ISO 9001:2008 yang telah dimiliki, Institut Perbanas juga mendapatkan akreditasi dari AACSB dan ABET.

- (e) melanjutkan peningkatan kualitas pembelajaran sehingga Institut Perbanas menjadi pilihan utama calon mahasiswa dan meningkatkan *graduate employability* di dunia keuangan dan perbankan.

Tujuan dari misi ini adalah mewujudkan sistem pembelajaran, evaluasi, dan asesmen yang berkualitas sesuai dengan Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi dan sekaligus memenuhi Perpres 8/2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia sehingga dapat meningkatkan *graduate employability* sekaligus dapat meningkatkan *brand equity* dari Institut Perbanas di dunia keuangan dan perbankan.

Sasaran dari misi ini adalah terus mengkaji dan menyempurnakan kurikulum berbasis kompetensi yang telah diterapkan sejak tahun 2012 agar dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan kerja. Selain itu sasaran dari misi ini juga terselenggaranya pembelajaran kontekstual yang berpusatkan kepada mahasiswa (*student-centered learning*) sehingga dapat menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan kompetitif global yang memiliki (1) kecerdasan afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketakwaan, akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis; (2) kecerdasan kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (3) kecerdasan psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis sehingga berorientasi dunia dan mampu berkibrah di dunia global. Selain itu, dalam batas-batas yang dimungkinkan oleh aturan pendidikan akademik, akan dilakukan upaya-upaya adopsi sertifikasi dari lembaga-lembaga yang telah bekerjasama dengan Institut Perbanas, misalnya sertifikasi profesi perbankan yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan, sertifikasi akuntan dari CPA Australia, sertifikasi dari Oracle atau Microsoft, sehingga lulusan selain memiliki pengetahuan akademik juga memiliki sertifikat profesional. Dengan peningkatan kualitas pembelajaran ini diharapkan lulusan yang bekerja di bidang keuangan perbankan naik dari rata-rata sekarang 36% menjadi 75% pada tahun 2018.

- (f) melanjutkan peningkatkan kualitas dan kesejahteraan sumberdaya manusia.

Tujuan dari misi ini adalah mewujudkan sumberdaya manusia berkualitas yang dapat mendukung keberadaan sebuah *world class university*.

Adapun sasaran dari misi ini adalah tersedianya staff baik dosen maupun karyawan yang dapat secara aktif menyelenggarakan proses-proses pendidikan dengan berbahasa Inggris secara penuh. Sasaran ke dua adalah tersedianya dosen/staff akademik yang memenuhi syarat untuk menjadi *world class university* yaitu minimal 50% berpendidikan doktor dan sisanya berpendidikan magister. Dari aspek jabatan fungsional staff akademik minimal berjenjang lektor, dan paling tidak 40% adalah lektor kepala dan adanya minimal 2 (dua) orang guru besar pada setiap fakultas. Sasaran ke tiga adalah diterapkannya secara penuh sistem remunerasi berbasis kinerja (*merit-based system*) yang telah dirancang untuk mendorong semua staff agar berprestasi sehingga jabatan struktural tidak lagi menjadi rebutan dan memastikan agar setiap dosen bekerja penuh waktu untuk kepentingan Institut Perbanas mulai tahun akademik 2014/2015 ini. Untuk itu pola-pola yang memberikan insentif kepada prestasi akademik, penelitian, dan kinerja-kinerja lainnya akan terus dikembangkan. Dengan adanya pola insentif ini maka ditargetkan setiap dosen mempublikasikan karya penelitiannya di jurnal maupun konferensi minimal 1 penelitian/tahun dan menulis buku teks berkualitas minimal 1 setiap 2 tahun, maupun mendapatkan temuan-temuan teoretikal dalam bentuk kekayaan intelektual minimal 1 temuan setiap 5 tahun, serta mendapatkan berbagai hibah penelitian dari Pemerintah. Selain itu pola insentif ini juga mendorong agar seluruh staff ikut berperan aktif dalam membantu Pemerintah dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keuangan, perbankan dan informatika dengan aktif menjalin kerjasama dan komunikasi dengan instansi-instansi Pemerintah yang berwenang maupun ikut berperan aktif dalam upaya-upaya meningkatkan daya saing dan martabat bangsa dengan melakukan berbagai kegiatan baik pada tataran pemikiran maupun kegiatan nyata pada masyarakat secara kontinu.

- (g) meningkatkan kualitas sarana dan prasarana fisik dan nonfisik untuk mencapai standar sebuah *world class university*.

Tujuan dari misi ini adalah mewujudkan kampus yang memiliki sarana dan prasarana baik fisik maupun nonfisik sesuai dengan standar sebuah *world class university*.

Adapun sasaran dari misi ini adalah pembangunan kampus yang minimal memenuhi Permendikbud 49/2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi yaitu lingkungan belajar yang secara ekologis sehat, memiliki dukungan untuk pembelajaran bagi kaum

difabel, serta bangunan kampus yang setara dengan bangunan kelas A. Ditargetkan bahwa sebelum tahun 2018 pembangunan kampus terintegrasi, modern, dan secara ekologis nyaman untuk belajar dapat diselesaikan sebelum tahun 2018. Selain itu juga dilakukan perbaikan dan peremajaan sarana dan prasarana kerja, serta implementasi secara penuh Sistem Informasi Terintegrasi STAR agar dapat mendukung proses-proses layanan maupun pembelajaran tanpa tatap (PJJ *e-learning*) yang sudah dapat diterapkan pada tahun akademik 2014/2015 ini.

- (h) melakukan inovasi dalam penggalangan dana.

Tujuan dari misi ini adalah mengembangkan pola-pola penggalangan dana yang inovatif dan kreatif sehingga dapat dicapai pendapatan di luar pendapatan dari mahasiswa minimal 40% dari total pendapatan Institut Perbanas.

Sasaran dari misi ini adalah terbentuknya sebuah *endowment fund* untuk mengurangi ketergantungan pendapatan dari mahasiswa sehingga meningkatkan *sustainability*. Selain itu sasaran ke dua adalah terwujudnya Perbanas Fellowships, yaitu sistem pemberian beasiswa untuk calon-calon pemimpin bangsa yang brilian dari seluruh pelosok Indonesia yang akan menjadi bintang-bintang dari alumni Institut Perbanas di kancah dalam negeri maupun luar negeri. Ditargetkan bahwa Perbanas Fellowships sudah terbentuk dan aktif menjalankan fungsinya pada tahun 2015.

- (i) melanjutkan proses internasionalisasi dan keterhadiran di dunia internasional (*international presence*) dari Institut Perbanas.

Tujuan dari misi ke sembilan ini adalah mewujudkan Institut Perbanas menjadi sebuah *world class university*, seperti yang dicita-citakan oleh para pendirinya.

Adapun sasaran pertama adalah menghadirkan Institut Perbanas di kalangan keuangan dan perbankan di Asia dengan memperluas cakupan *brand awareness* nya di negara-negara Asia dengan cara masuk sebagai 50 besar di Indonesia (versi Dikti, THES, dan Webometric) dan 500 besar dunia (versi THES dan Webometric). Sasaran ke dua adalah dapat menarik mahasiswa dari negara-negara Asia lainnya dengan melakukan kerjasama dan penyelenggaraan program bersama dengan universitas-universitas ternama Amerika, Eropa, Asia dan Australia baik dalam bentuk program tumpang lapis (*sandwich*), kembaran (*twinning*), ataupun gelar ganda (*dual degree*) maupun menyelenggarakan program internasional secara mandiri. Selain itu juga menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga untuk mendatangkan pengajar asing. Untuk mendukung tercapainya sasaran ini maka penguatan terhadap Program Kelas Internasional akan dilakukan dan ditangani secara khusus. Dengan bekerjasama dengan

Biro Kerjasama Luar Negeri (BKLN) Dikti dan South East Asia Ministers of Education Regional Open Learning Center (SEAMOLEC) ditargetkan pada tahun akademik 2015/2016 sudah ada mahasiswa-mahasiswa dari negara-negara ASEAN mendaftar di Program Kelas Internasional.

Seluruh misi tersebut di atas hanya dapat dilaksanakan kalau semua *stakeholder* terlibat dan bergerak bersama-sama untuk kemajuan. Yayasan Pendidikan Perbanas sebagai pemilik Institut Perbanas memegang peranan pusat mengingat Institut Perbanas belum menjadi badan hukum. Untuk mencapai Visi 2019 ada ketergantungan mutlak kepada Yayasan Pendidikan Perbanas terutama dalam aspek aset, investasi, dan pendanaan. Karena itu agar misi ini dapat dilaksanakan dan visi dapat dicapai, maka disyaratkan adanya komitmen penuh dari Yayasan Pendidikan Perbanas untuk melaksanakan Visi 2019 baik dari aspek investasi, aspek komitmen waktu pengurus, aspek pemahaman pengurus terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dalam bidang pendidikan. Tanpa komitmen penuh maka Visi 2019 hanya akan menjadi mimpi, bahkan mungkin mimpi buruk.

2. Tata-pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

Untuk dapat mencapai Visi 2019 diperlukan adanya tata pamong yang amanah sehingga dapat menggerakkan dukungan dari seluruh *stakeholder*. Tata pamong yang akan diterapkan adalah tata pamong yang diadopsi dari *good corporate governance* yang diintegrasikan dengan Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi (SPMI-PT). Tata pamong yang diterapkan adalah tata pamong dengan 6 (enam) pilar tata pamong yang disenut FITRAH, yaitu *fairness, independency, transparency, responsibility, accountability, dan honesty*. Tata pamong ini harus dilandaskan kepada model tata pamong *best practices* misalnya mengikuti tata pamong berbasiskan.

Penerapan tata pamong ini memerlukan perubahan pola pikir dari seluruh karyawan dan dosen sehingga terbentuk budaya kemandirian yang disertai dengan tanggung jawab (otonomi berbasis akuntabilitas). Perubahan pola pikir dilakukana dalam 4 (empat) hal yaitu pola pikir terbuka (*creative openmind*), pola pikir terencana (“*plan what you do and do what you plan*”), pola pikir mutu (“*everybody improves everyting everytime*”), dan pola pikir melayani (*service orientation*). Untuk melakukan perubahan pola pikir tersebut, saya menggunakan 3 (tiga) pilar kepemimpinan yaitu Pilar Karakter, Pilar Peran, dan Pilar Kemampuan sehingga dapat memiliki kekuatan baik dalam kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan publik.

Pilar Karakter kepemimpinan saya sebagai Rektor adalah kepemimpinan yang demokratis, artinya adil, mau mendengar, menghormati perbedaan, dan menghargai kebebasan menyatakan pendapat sepanjang dalam koridor hukum dan peraturan perundang-undangan, serta konstruktif untuk kemajuan Institut Perbanas. Yang kedua adalah kepemimpinan yang partisipatif yaitu dengan memberikan pendelegasian se luas mungkin (*otonomi*), melibatkan partisipasi *stakeholder* seluas mungkin di dalam proses-proses pengelolaan, dan aspiratif dalam pengambilan keputusan dengan tetap memperhatikan norma-norma perilaku berorganisasi yang amanah. Yang ke tiga adalah kepemimpinan yang transparan, artinya semua proses-proses pengelolaan didasarkan kepada norma-norma hukum positif yang berlaku sehingga dapat dilihat, diikuti, dan dikontrol dan dapat menciptakan kepercayaan timbal-balik dari seluruh *stakeholder* serta menekan sekuat mungkin *vested interest* dari pihak manapun. Dan yang ke empat adalah kepemimpinan yang akuntabel, artinya semua proses-proses pengelolaan Institut Perbanas semuanya terukur dan dipertanggungjawabkan kebenarannya, mematuhi kaidah dan norma perundang-undangan, serta tegas dan berani dalam mengambil dan melaksanakan keputusan dan tidak mengejar popularitas saja.

Sedangkan Pilar Peran yang saya terapkan meliputi 4 (empat) peran pemimpin yaitu pertama adalah menentukan arah dan menjadi perintis bagi visi dan mimpinya. Yang ke dua, seorang pemimpin harus mampu menggerakkan dan menjadi pemberdaya. Yang ke tiga seorang pemimpin harus mampu melahirkan kemampuan organisasi, dia harus menjadi penyelaras bagi berbagai komponen yang dipimpinya. Dan terakhir, seorang pemimpin harus menjadi panutan, baik panutan secara akademik maupun panutan dalam berperilaku, maka pemimpin harus memiliki *academic excellence*, karakter positif, memiliki integritas, dan amanah sehingga pantas untuk diteladani.

Pada Pilar Kemampuan, agar kepemimpinan efektif maka Rektor sebagai pemimpin memiliki 4 (empat) kemampuan, yaitu (1) kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat, tepat, dan tegas; (2) kemampuan untuk mendorong dan memotivasi semua komponen terkait untuk melaksanakan keputusan; (3) kemampuan untuk mengeksekusi keputusan, ketangguhan menghadapi tekanan dan ancaman; dan (4) kemampuan untuk meraih keberhasilan.

Tata pamong ini akan diwujudkan dalam tata kelola yang didukung oleh struktur organisasi yang efisien, lincah, namun efektif, yang memenuhi Peraturan Pemerintah no. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Rektorat akan terdiri dari Rektor dibantu oleh 3 (tiga) orang Wakil Rektor yang bertugas

fungsi-fungsi implementasi strategi, yaitu Wakil Rektor bidang Akademik dan Kemahasiswaan, Wakil Rektor bidang Keuangan dan Sumberdaya, dan Wakil Rektor bidang Kerjasama dan Internasionalisasi.

Di bawah Rektorat akan ada beberapa Direktorat yang bertanggung jawab kepada Rektorat yang melakukan fungsi eksekusi dan memberikan layanan dukungan kepada fakultas-fakultas, sedangkan Direktorat Penjaminan Kualitas dan Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat akan dipimpin oleh Direktur yang langsung bertanggung jawab kepada Rektor. Sedangkan struktur akademik Institut Perbanas akan terdiri dari unit otonom terkecil yaitu fakultas yang masing-masing akan dipimpin oleh seorang Dekan yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor. Sebagai unit otonom, fakultas akan terdiri dari beberapa program studi yang merupakan unit pelaksana teknis kegiatan Tri Dharma. Setiap fakultas merupakan sebuah unit otonom dengan kewenangan dan batas kewenangan tertentu. Selain program-program studi yang ada, dalam masa 2 (dua) tahun mendatang direncanakan dibuka dua program studi baru, yaitu Program Studi Komunikasi Bisnis, dan Program Studi Hukum Bisnis, yang seperti program-program studi lainnya keduanya memiliki warna keuangan dan perbankan.

Sistem pengelolaan mutu yang akan diterapkan adalah sistem pengelolaan berbasis Kaizen (*continuous improvement*) yang meliputi 5 (lima) standar yaitu *quality first* yang artinya semua tindakan dan tata kelola pendidikan tinggi menempatkan kualitas sebagai prioritas utama; *stakeholder-in* yang artinya bahwa semua tindakan dan tata kelola harus ditujukan kepada kepuasan *stakeholder* internal maupun eksternal; *the next process is our stakeholder* yang artinya setiap orang dalam menjalankan tugasnya harus menganggap orang lain yang menggunakan keluarannya adalah *stakeholder* yang harus dipuaskan juga; *speak with data* yang artinya semua proses pengambilan keputusan dan pengelolaan harus didasarkan pada data yang nyata dan bukan asumsi; serta *upstream management* yang artinya proses-proses pengambilan keputusan harus dilakukan dengan prinsip-prinsip tata kelola amanah (*good corporate governance*). Penerapan dari sistem pengelolaan mutu ini adalah dengan menerapkan ISO 9001:2008 dan Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI-PT) sesuai dengan Undang-undang no. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Untuk menjadi *world class university*, di samping memenuhi akreditasi institusi yang diwajibkan undang-undang, sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 yang sudah diterapkan sekaligus bersamaan Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi (SPMI-PT) yang mengacu kepada Buku Panduan Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Tinggi dari

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan secara konsisten dan terus-menerus dikembangkan sesuai dengan semboyan mutu Institut Perbanas yang dinyatakan sebagai “*towards world class services*”. Penerapan ISO 9001:2008 ini telah menunjukkan hasil nyata yaitu meningkatnya kepuasan pelanggan dari 2.3 pada saat sebelum diterapkannya ISO 9001:2008 ini menjadi 3.46 dari skala 1 sampai 5. Ditargetkan pada tahun 2016 indeks kepuasan pelanggan minimal dapat mencapai 4.0.

Dengan sistem pengelolaan berbasis mutu ISO 9001:2008 tersebut di atas sasaran untuk mendapatkan pengakuan dari dalam negeri berupa akreditasi institusi peringkat “A” dari BAN-PT maupun dari berbagai lembaga akreditasi internasional maupun dari lembaga pemeringkat internasional akan lebih mudah diperoleh. Mengingat pentingnya penjaminan mutu dan kepatuhan, maka Pusat Penjaminan Mutu dan Kepatuhan yang telah di bentuk pada masa 2010 – 2014 akan makin diperkuat dengan mengikuti keanggotaan jaringan mutu antar perguruan tinggi di Indonesia maupun internasional seperti ASEAN Universities Quality Network (AUQN) dan lain-lain.

3. Mahasiswa dan Lulusan

Salah satu problem yang dihadapi oleh Institut Perbanas sebelum tahun 2010 adalah menurunnya *passing grade* yang disebabkan menurunnya minat calon mahasiswa masuk ke Institut Perbanas. Penurunan ini bisa disebabkan oleh faktor eksternal yaitu kompetisi yang makin tinggi dan faktor internal yaitu menurunnya *brand equity* dari Institut Perbanas. Sebagai ilustrasi, saat ini saja ada sekitar 570 ribu calon mahasiswa yang tidak tertampung di PTN. Jumlah ini diperebutkan oleh 3800 PTS di seluruh Indonesia, dengan konsentrasi tertinggi di DKI dan Jawa Barat. Artinya kalau dibagi rata maka setiap PTS hanya akan mendapat rata-rata sekitar dari 150 mahasiswa baru, sebuah angka yang sangat kecil untuk menjamin keberlanjutan sebuah perguruan tinggi. Dengan demikian persaingan di masa datang akan semakin ketat, baik dari sisi perebutan mahasiswa maupun perebutan dosen berkualifikasi.

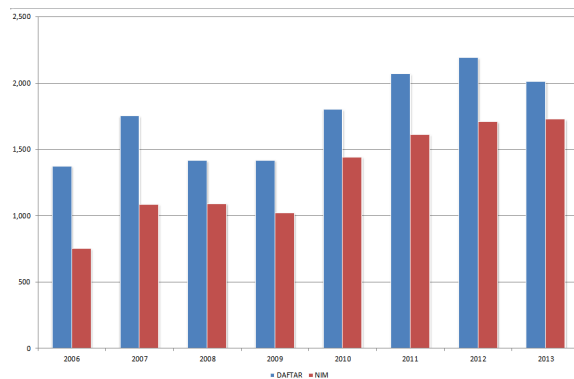
Untuk menghadapi persaingan yang ketat tersebut maka pada tahun 2010 telah dibentuk Biro Marketing sebagai unit permanen yang menggantikan unit ad hoc Panitia Penerimaan Mahasiswa Baru, yang melakukan langkah-langkah marketing yang akan ditentukan oleh Rektorat. Sebagai contoh dari langkah inovatif dalam menjaring mahasiswa ini adalah melakukan berbagai pelatihan seperti pelatihan untuk guru-guru TIK dan guru-guru BK, serta terjun langsungnya Rektor dalam memberikan pelatihan motivasi di lebih dari 200an sekolah menengah di Jabodetabek menjelang pelaksanaan ujian nasional, telah berhasil

meningkatkan jumlah mahasiswa secara signifikan sejak tahun 2010 sehingga saat ini Institut Perbanas berada dalam kapasitas penuh seperti yang ditunjukkan dalam ilustrasi di bawah.

DATA PMB PERBANAS INSTITUTE

PERIODE 2006 S/D 2013

NO	TAHUN	PENDAFTAR	NIM
1	2006	1,376	753
2	2007	1,754	1,088
3	2008	1,817	1,194
4	2009	1,421	1,022
5	2010	1,803	1,445
6	2011	2,072	1,614
7	2012	2,194	1,711
8	2013	2,013	1,730



Pada tahun 2013 telah dilakukan penyesuaian uang kuliah dengan menaikkan hampir 23%. Ternyata dampak dari kenaikan ini tidak terlalu signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa Institut Perbanas sebetulnya dapat berpindah dari segmen pasar di kelas SES B- atau C menjadi kelas B atau B+. Karena itu direncanakan ke depan uang kuliah dinaikkan 100% secara bertahap sehingga mahasiswa Institut Perbanas nanti adalah minimal dari golongan SES B. Kenaikan ini kemungkinan akan menyebabkan turunnya peminat di awal perubahan, namun mengurangi jumlah mahasiswa merupakan solusi optimal agar dapat memenuhi standar-standar yang ada dalam Permendikbud 49/2014 yang berkaitan dengan standar sarana dan prasarana serta standar pendidik.

Untuk dapat berpindah segmen pasar dari B-/C ke B/B+ tersebut maka sebuah rencana strategi pemasaran kreatif dibuat secara komprehensif untuk meningkatkan kembali *brand equity* melalui berbagai aktivitas *brand communication*. *Brand equity* ini dibangun berlandaskan kekuatan utama Institut Perbanas, yaitu industri perbankan dan keuangan. Pola

desentralisasi akan dilakukan terhadap *brand equity* ini, artinya setiap meskipun Institut Perbanas memiliki *brand equity* sendiri, tetapi setiap fakultas ataupun program studi yang ada harus dan bebas membangun *brand equity* masing-masing. Dalam membangun *brand equity* ini diperlukan juga keterlibatan mahasiswa dalam berbagai kegiatan yang bersifat nasional dan internasional, baik kegiatan keilmuan maupun kegiatan olahraga dan kebudayaan.

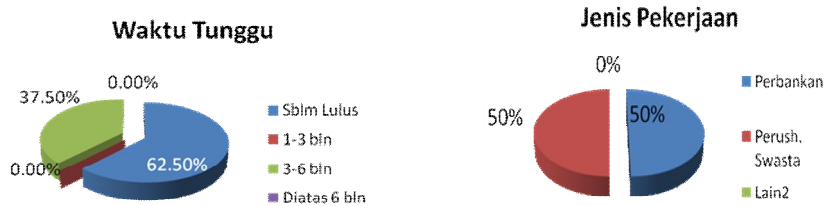
Selain itu, juga dalam rangka meningkatkan *brand equity* Institut Perbanas maka akan dibentuk Perbanas Fellowships, yaitu pola pemberian bantuan biaya kuliah bagi anak-anak cerdas dan memiliki kepemimpinan yang tinggi dari berbagai pelosok Indonesia untuk dididik di Institut Perbanas. Mahasiswa yang menjadi Perbanas Fellow ini setelah lulus akan menjadi duta-duta Institut Perbanas ketika mereka nanti berkiprah di masyarakat. Mahasiswa yang berprestasi luar biasa dalam akademik maupun non-akademik akan diangkat menjadi Perbanas Fellow. Sumber dana untuk *fellowships* ini dicari dari donasi-donasi terutama dari anggota Perbanas, pemerintah daerah, dan donatur-donatur lainnya yang tidak mengikat.

Profil lulusan yang dihasilkan Institut Perbanas adalah manusia yang memiliki kecerdasan komprehensif, yang meliputi cerdas spiritual, cerdas emosional, cerdas sosial, cerdas intelektual, dan cerdas fisik. Insan cerdas yang memiliki keunggulan kompetitif ini akan memiliki kepribadian unggul dan gandrung akan keunggulan, bersemangat juang tinggi, mandiri, pantang menyerah, pembangun dan pembina jejaring, bersahabat dengan perubahan, inovatif dan menjadi agen perubahan, produktif, sadar mutu, berorientasi global, dan pembelajar sepanjang hayat. Dengan profil lulusan seperti ini maka para lulusannya nanti akan dapat berperan aktif dalam persaingan global sehingga memiliki peran penting dalam meningkatkan martabat bangsa.

Untuk menghasilkan profil lulusan seperti yang diuraikan di atas maka seluruh kegiatan pendidikan di Institut Perbanas direorientasikan kepada penyiapan manusia yang cerdas, adaptif, dan berdaya saing, yang memiliki kapasitas untuk mengaktualisasikan potensi dan dimensi kemanusiaannya secara optimal, yaitu lulusan dengan keunggulan kompetitif global yang memiliki (1) kecerdasan afektif yang tercermin pada kualitas keimanan, ketakwaan, akhlak mulia termasuk budi pekerti luhur serta kepribadian unggul, dan kompetensi estetis; (2) kecerdasan kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (3) kecerdasan psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi kinestetis sehingga berorientasi dunia dan mampu berkiprah di dunia global.

Untuk menghasilkan lulusan seperti tersebut di atas dan relevansi lulusan dengan dunia keuangan perbankan, sejak tahun akademik 2012/2013 telah diterapkan kurikulum baru yang dirancang berbasis kompetensi dan mengikuti Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang meliputi tiga aspek yaitu *skill*, *knowledge*, dan *attitude* yang berbasiskan industri keuangan dan perbankan. Sistem kurikulum berbasis kompetensi ini terdiri dari daftar mata kuliah, metoda pembelajaran kontekstual, suasana pembelajaran, dan diikuti dengan perubahan sistem ujian dari terstruktur menjadi mandiri serta diterapkannya ujian kompetensi yang wajib diikuti oleh seluruh mahasiswa sebelum dinyatakan lulus dari Institut Perbanas.

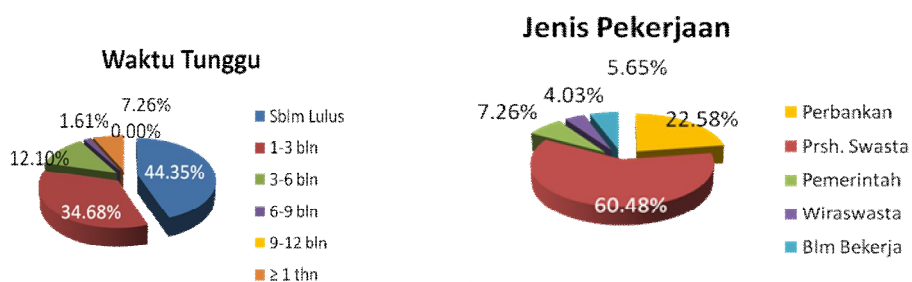
Usaha-usaha dalam meningkatkan relevansi lulusan juga secara terus menerus dilakukan dengan berbagai kegiatan bekerjasama dengan perbankan dan dengan Ikatan Bankir Indonesia. Dari usaha-usaha yang dilakukan sejak tahun 2010 dari *tracer study* yang dilakukan pada tahun 2014 untuk program D3 keuangan dan perbankan diperoleh hasil sebagai berikut:



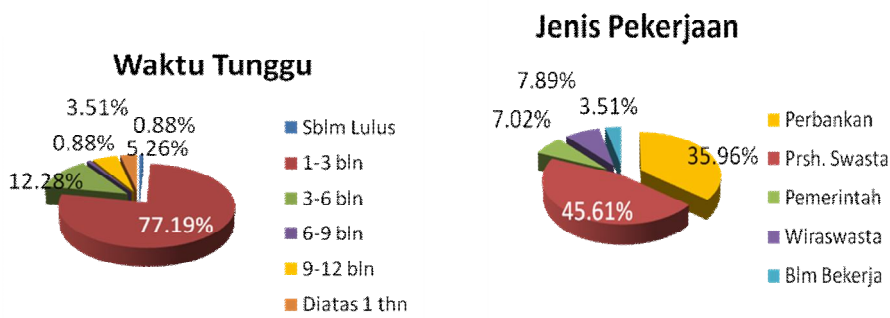
Sedangkan untuk program D3 Akuntansi Perpajakan diperoleh



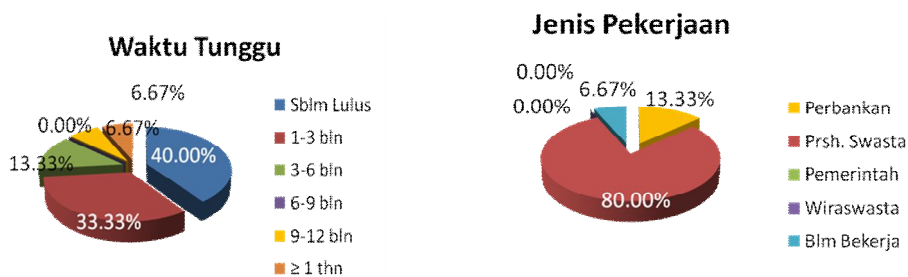
Untuk program S1 Akuntansi



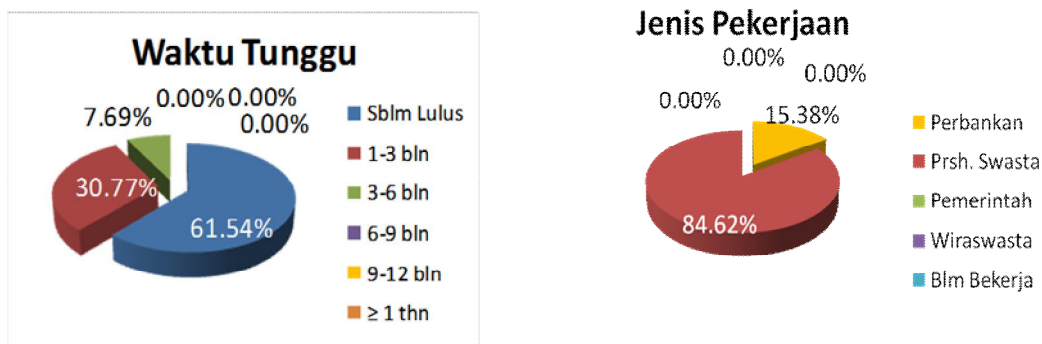
Dan program S1 Manajemen



Untuk Fakultas Teknologi Informasi, program S1 Sistem Informasi



Dan program S1 Teknik Informatika



Hasil *tracer study* tersebut menunjukkan bahwa saat ini bagian ke 2 dari Visi 2019 sudah tercapai sehingga nilai sekarang kita dapat fokus ke bagian ke 1 dari Visi 2019, yaitu menjadi “*the Asian top 5 most reputable banking education institution*” di tahun 2019.

Dari *tracer study* ini juga dapat disimpulkan bahwa lulusan Institut Perbanas yang bekerja di perbankan rata-rata sudah mencapai 30%. Jumlah ini cukup signifikan kalau dibandingkan dengan keadaan sebelum tahun 2010, namun perlu ditingkatkan lagi agar dapat mencapai di atas 60%. Untuk itulah maka selain meningkatkan intensitas kerjasama dengan dunia perbankan dengan mengadakan *on campus recruitment* yang telah

dilaksanakan oleh Perbanas Career Center yang didirikan pada tahun 2012 juga dilakukan perubahan kurikulum pada tahun 2012/2013 dengan menerapkan kurikulum berbasis kompetensi yang dirancang bersama dengan kalangan perbankan, ahli di bidang ilmu, serta pakar kurikulum dari Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan sehingga kurikulum yang dikembangkan menjadi relevan dengan dunia perbankan dan keuangan meskipun tetap harus mengikuti rambu-rambu kurikulum akademik karena pendidikan di Institut Perbanas adalah pendidikan akademik, bukan pendidikan profesi atau vokasi.

Mulai tahun 2014 ini juga dimulai penjajagan untuk menarik mahasiswa asing dengan bekerjasama dengan Biro Kerjasama Luar Negeri (BKLN Kemdikbud). Dengan menjadi anggota jaringan penyedia di BKLN maka diharapkan nama Institut Perbanas di kenal di luar negeri sebagai salah satu institusi pilihan mahasiswa luar negeri di samping mendapat bantuan hibah dari Pemerintah karena adanya mahasiswa luar negeri yang memilih Institut Perbanas.

Dukungan alumni yang kuat merupakan salah satu kunci kekuatan sebuah perguruan tinggi. Untuk itu melibatkan alumni agar dapat berperan serta dalam meningkatkan *brand equity* maupun memberikan kontribusi positif dalam pengembangan dan kemajuan Institut Perbanas. Selain itu juga akan dilakukan langkah-langkah afirmatif agar para alumni tertarik untuk ikut berkiprah dalam membesarkan Institut Perbanas baik sebagai dosen, karyawan, donator, maupun peran serta lainnya.

4. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi Institut Perbanas menjadi *world class university*. Agar terbentuk sumberdaya manusia yang sesuai maka sejak tahun 2011 dilakukan upaya-upaya manajemen sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan sistem penilaian berbasis kinerja (*merit-based*).

Mengingat prinsip-prinsip tata pamong dan tata kelola yang sudah diuraikan di atas, maka tulang punggung utama dari proses pembelajaran adalah dosen tetap. Dosen tetap di sini bukan hanya berarti dosen *homebase* saja, tetapi adalah benar-benar dosen yang sesuai dengan standar nasional pendidikan berada di kampus secara penuh (*fulltime*), jadi bukan hanya ada di kampus waktu mengajar saja. Oleh karena itu mulai 1 Agustus 2014 fasilitas *flexitime* bagi dosen tetap dicabut, dan semua dosen tetap harus bekerja penuh 40 jam/minggu sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebelum saya menjadi Rektor, Institut Perbanas memiliki 12 orang doktor dengan 7 orang berjabatan akademik lektor kepala, saat ini kita memiliki 14 orang doktor dengan

jabatan akademik 19 lektor kepala dan 2 guru besar, dan yang sedang studi lanjut 18 orang, dua di antaranya studi lanjut di luar negeri dengan beasiswa dari Pemerintah.

Dengan pola pembinaan tersebut maka ditargetkan pada akhir jabatan saya sebagai Rektor pada tahun 2018 nanti, Institut Perbanas memiliki minimal 50% dosen berpendidikan doktor dan sisanya berpendidikan magister. Sedangkan dari aspek jabatan fungsional setiap dosen minimal berjabatan lektor, dan paling tidak 40% adalah lektor kepala dan 10% adalah guru besar, sehingga memenuhi Peraturan Pemerintah no 37/2009 dan no. 17/2010 maupun Permendikbud 49/2014 sehingga siap untuk mendukung terbentuknya *world class university*.

Untuk mendapatkan akreditasi “A”, jumlah dosen dengan pendidikan S3 (doktor) yang sesuai dengan program studi harus lebih dari 50%, dan jumlah lektor kepala minimal 40%. Karena kita memiliki program pascasarjana, maka minimal harus ada 2 orang profesor untuk setiap program studi. Artinya PTS ke depan selain harus bersaing untuk mendapatkan mahasiswa, juga harus bersaing untuk mendapatkan dan mempertahankan dosen yang ada agar tetap bekerja di Institut Perbanas.

Surat Keputusan Dirjen Dikti no. 108 mensyaratkan rasio dosen/mahasiswa adalah 1:25. bersama-sama dengan Peraturan Pemerintah no. 37/2009 dan Permendikbud 49/2014 khususnya tentang standar pendidik, mensyaratkan jumlah dosen tetap lebih besar dari 75% dari keseluruhan. Dosen tetap sesuai dengan peraturan yang ada sekarang harus bekerja penuh 40 jam/minggu, dan selain memiliki pendidikan minimal S2 yang linear, jabatan akademik, dan kompetensi yang sesuai dengan program studi akan membawa dampak terjadinya bajak-membajak dosen antar PTS.

Untuk menghadapi persaingan tersebut maka sistem remunerasi yang kompetitif dengan industri sejenis sehingga dapat menarik minat untuk menjadi dosen Institut Perbanas telah selesai dirancang dan akan diterapkan pada tahun akademik 2014/2015 ini. Diharapkan dengan sistem remunerasi yang kompetitif dosen-dosen berkualitas yang ada dapat dipertahankan dan sekaligus dapat menarik yang lain untuk menjadi dosen di Institut Perbanas.

Khusus untuk dosen tetap, penilaian kinerja yang akan diterapkan berbasis kepada Pedoman Beban Kerja dan Evaluasi Dosen dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi sehingga dengan diterapkannya sistem remunerasi baru maka tidak ada lagi fasilitas *flexitime* bagi para dosen. Semua dosen tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan harus bekerja penuh waktu yaitu 40 jam/minggu dengan tugas utama mengajar, melakukan penelitian, dan membimbing mahasiswa atau membimbing dosen lain yang lebih muda.

Sistem penilaian kinerja dosen ini akan dikaitkan dengan remunerasi dengan fokus agar para dosen lebih meningkatkan pendidikan, relevansi keilmuan, dan jabatan fungsionalnya. Pola insentif juga akan dibuat untuk mendorong agar dosen-dosen mengembangkan kompetensinya baik dalam bentuk studi lanjut, *academic recharging*, *sabbatical leave* dan pola-pola peningkatan kompetensi lainnya. Unit-unit pelaksana secara rutin berkelanjutan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi paedagogik, kompetensi berbahasa asing terutama Inggris, dan kompetensi menulis dan kompetensi dalam melakukan penelitian bagi para dosen.

Salah satu ancaman nyata dan dekat adalah pengklasifikasian kesehatan PTS yang akan diumumkan kepada masyarakat sebagai bagian dari transparansi Pemerintah. Institut Perbanas saat ini terancam untuk mendapat predikat “PTS tidak sehat” dari Pemerintah karena rasio dosen dengan mahasiswa mencapai sekitar 1:120an. Untuk memenuhi rasio dosen/mahasiswa sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi diperlukan untuk mengangkat sekitar 100 dosen baru jika Institut Perbanas berpindah segmen pasar sehingga terjadi pengurangan jumlah mahasiswanya, atau sekitar 200an dosen baru jika tetap berada di segmen sekarang dengan mempertahankan jumlah mahasiswa pada kisaran 6000an mahasiswa. Untuk itu diperlukan keputusan dari Yayasan Pendidikan Perbanas karena akan berdampak panjang. Keputusan ini harus segera diambil karena batas toleransi pemenuhan Permendikbud 49/2014 adalah Juni 2016.

Untuk pembinaan tenaga kependidikan dan tenaga non-akademik diarahkan agar mereka dapat secara aktif mendukung terselenggaranya proses-proses pendidikan berkualitas dengan kemampuan berbahasa Inggris. Pengembangan tenaga kependidikan dan non-akademik juga didasarkan pada pola pengelolaan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dengan fokus kualitas dan menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Karena tenaga kependidikan dan tenaga non-akademik tugas utamanya adalah pelayanan, maka kepada mereka akan diberikan pelatihan-pelatihan *service orientation* sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Untuk tenaga non-akademik dan juga untuk para pejabat struktural, akan diterapkan penilaian kinerja berbasis *360 degrees*. Penilaian kinerja ini selain untuk mendapatkan penilaian terhadap kinerja juga sekaligus dapat digunakan sebagai alat untuk penilaian kebutuhan training (*training needs assessment*) dari tenaga non-akademik maupun dari para pejabat struktural. *Talent mapping* yang sudah pernah dilaksanakan pada tahun 2011 dapat digunakan sebagai basis untuk penugasan.

Kunci sukses dari sumberdaya manusia berkualitas adalah adanya *shared values*. Internalisasi dari *shared values* Visi 19 ABFI Institute Perbanas yang disebut ETHICS, yaitu E(ndurance), T(rust), H(umanity), I(ntegrity), C(ompetency), dan S(ense of Belonging) secara terus menerus dan berkelanjutan dilakukan sehingga menjadi budaya lembaga. Internalisasi dari ETHICS ini dilakukan secara berkelanjutan, di antaranya dengan menerbitkan booklet Panduan Perilaku ETHICS yang dibagikan kepada semua dosen, karyawan, dan mahasiswa, serta dilakukan training-training ETHICS ini kepada seluruh dosen dan karyawan dan memasukkan training ETHICS ini ke dalam kegiatan Orientasi Pendidikan untuk mahasiswa baru.

Dengan training-training ETHICS ini, sekarang dapat dirasakan bahwa suasana kerja dan suasana kampus menjadi kondusif dan kinerja dosen/karyawan meningkat. Peningkatan ini dapat dilihat dengan keberhasilan Institut Perbanas menjadi lembaga pendidikan bisnis no. 11 di Indonesia yang pemeringkatannya dilakukan oleh Majalah Marketing, menduduki peringkat ke 5 dalam lomba PTS unggulan di Kopertis Wilayah 3, serta peringkat ke 21 dalam penelitian di Kopertis Wilayah 3, dari sebelumnya tidak pernah mendapat penghargaan sama sekali.

5. Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

Untuk meningkatkan *graduate employability* di dunia keuangan dan perbankan pada tahun akademik 2012/2013 telah dilakukan perubahan mendasar terhadap kurikulum, metode pembelajaran, dan suasana akademik. Kurikulum baru yang diterapkan adalah kurikulum berbasis kompetensi (KBK) dengan rujukan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) serta standar keilmuan akademik.

Evaluasi terus menerus dilakukan oleh para Dekan dan Ketua Program Studi untuk penyempurnaan kurikulum ini dengan selalu memperhatikan masukan dari stakeholder tetapi tetap mengacu kepada Peraturan Pemerintah no. 19/2005 dan Permendikbud 49/2014 khususnya tentang standar isi. Selain itu di kurikulum baru dimungkinkan terjadinya aktivitas saling mendukung lintas program studi sehingga misalnya mahasiswa dari program studi Sistem Informasi dapat belajar sistem perbankan studi Akuntansi atau program studi Manajemen. Sebaliknya mahasiswa program studi Manajemen dapat mempelajari Teknologi Perbankan di program studi Teknik Informatika atau program studi Teknik Komputer.

Metode pembelajaran KBK adalah metode pembelajaran *student-centered* dengan model pembelajaran kontekstual. Untuk menerapkan model pembelajaran ini diperlukan adanya

dukungan yang kuat dari pelaksana pembelajaran yaitu dosen dan manajemen program studi, maupun unit-unit pendukung lainnya. Model pembelajaran kontekstual ini terdiri dari 8 (delapan) komponen, yaitu (1) konstruktivisme, yang berarti mahasiswa harus dapat aktif membangun pengetahuan setahap demi setahap sesuai dengan konteksnya; (2) menemukan (*inquiry*) di mana mahasiswa dapat menemukan pengetahuan dengan difasilitasi oleh dosen; (3) bertanya (*questioning*) di mana mahasiswa selalu diajak untuk berfikir kritis dan dosen bukan lagi sumber kebenaran satu-satunya; (4) pemodelan yang memungkinkan mahasiswa memvisualisasikan atau mendemonstrasikan gagasan dan pikiran; (5) komunitas belajar yaitu hasil pembelajaran diperkaya dengan *sharing* atau interaksi dengan sesama mahasiswa atau orang lain dalam satu komunitas; (6) refleksi yaitu memikirkan kembali apa yang sudah dikuasai; (7) assesment yang dapat mengukur sampai di mana kemajuan mahasiswa dalam menguasai kompetensi; dan (8) terus menerus meningkat (*scaffolding*) sehingga kompetensi mahasiswa secara berkelanjutan meningkat

Tantangan ke depan sebagai bagian dari penyesuaian terhadap Permendikbud 49/2014 khususnya tentang Standar Proses Pembelajaran, perkuliahan akan terdiri dari 8 (delapan) semester yang masing-masing semester terdiri dari 16 minggu efektif di mana sebelumnya hanya 14 minggu, sedangkan di Program Magister terjadi perubahan kredit dari 36 SKS menjadi 72 SKS, yang artinya naik dua kali lipat. Proses ujian dirubah dari model ujian terstruktur menjadi ujian mandiri. Sebagai saringan mutu terakhir, mahasiswa harus mengikuti ujian kompetensi yang akan diujikan oleh sebuah tim untuk menentukan apakah seluruh kompetensi utama yang disyaratkan untuk masing-masing program studi tersebut tercapai. Perubahan-perubahan ini akan menyebabkan perubahan *overhead* dalam pengelolaan perkuliahan.

Selain itu juga terjadi perubahan gelar lulusan, tidak lagi semua lulusan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis bergelar Sarjana Ekonomi, tetapi berubah menjadi Sarjana Manajemen untuk Prodi Manajemen, dan Sarjana Akuntansi untuk Prodi Akuntansi. Untuk Fakultas Teknologi Informasi terjadi perubahandi mana Prodi Teknik Komputer masuk dalam kelompok Fakultas Teknik dengan gelar Sarjana Teknik Komputer, sedangkan lulusan Prodi Teknik Informatika dan Sistem Informasi tetap dengan gelar Sarjana Komputer. Lamanya masa studi juga mengalami perubahan di manasekarang tidak lagi diperbolehkan program S1 kurang dari 8 semester (sebelumnya boleh kurang dari 8 semester dan sangat banyakmahasiswa Institut Perbanas pada periode 2010 – 2014 menyelesaikan studinya dalam 7 semester atau kurang), serta maksimum tidak lagi dapat lebih dari 10 semester

(sebelumnya 14 semester). Karena perubahan ini menyangkut dengan mahasiswa maka diperlukan manajemen perubahan yang baik sehingga tidak menimbulkan keresahan.

Untuk memperluas akses dari mahasiswa dan untuk meningkatkan interaksi pembelajaran, saat ini sedang dikembangkan pendidikan berbasis teknologi informasi (*e-learning*) yang sesuai dengan Permendikbud 109/2013 tentang Pendidikan Jarak Jauh. Dengan adanya *e-learning* ini kemudian akan dapat diwujudkan pembelajaran *ubiquitous* yang memanfaatkan berbagai teknologi Web 2.0, jejaring sosial, streaming, dan *information hub*.

6. Pembiayaan, Sarana, Prasarana, dan Sistem Informasi

Sebuah universitas yang sehat tidak boleh memperoleh pendapatan yang bersumber dari mahasiswa lebih dari 75%. Apalagi dengan keharusan pemenuhan terhadap standar nasional pendidikan tinggi, khususnya tentang standar pembiayaan, *unit cost* per mahasiswa harus disesuaikan dengan standar nasional pendidikan tinggi yaitu Rp. 28 juta/tahun. Ada tiga misi yang akan dilakukan pada periode 2014 – 2018 ini.

Misi pertama, berdasarkan dari *marketing study* yang dibuat kemudian akan dikembangkan rencana untuk menggeser segmen pasar Institut Perbanas ke SES B/B+. Penggeseran ini dilakukan dengan menaikkan uang kuliah mendekati *unit cost* standar nasional. Rencana yang komprehensif dan terinci ini akan dikembangkan berdasarkan kajian-kajian objektif. Ditargetkan pada tahun 2018 biaya kuliah di Institut Perbanas sudah memenuhi standar nasional yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Misi yang kedua adalah merealisasikan Perbanas Fellowships, yaitu sistem pemberian biaya kuliah untuk calon-calon mahasiswa yang brilian dari seluruh pelosok Indonesia dengan dana-dana bantuan yang bersifat sosial. Sumber dana diperoleh dari donasi, dari dana CSR dari perusahaan-perusahaan di lingkungan dan afiliasi dari Perbanas, maupun dana-dana hibah dari pemerintah pusat maupun daerah serta bantuan dari luar negeri. Secara terus menerus akan diusahakan terbentuknya *endowment fund* untuk mengurangi ketergantungan pendapatan dari mahasiswa sehingga meningkatkan *sustainability*. Dengan adanya Perbanas Fellowships ini juga dimungkinkan memberikan bantuan beasiswa kepada putra-putra daerah agar ketika nanti mereka selesai studinya di Institut Perbanas akan kembali untuk membangun daerah masing-masing.

Misi yang ke tiga adalah merealisasikan Inisiatif Strategis ke 3 dari Visi 2019 tentang pendidikan berkelanjutan. Akan dibuat unit khusus untuk menjalankan *continuing and professional educations*. Unit ini harus menjadi *profit center* dengan mendayagunakan

seluruh aset, baik aset fisik, manusia, maupun intelektual, untuk menghasilkan perolehan dana.

Penggunaan dan pengelolaan dana akan dilakukan berdasarkan *activity-based costing* sehingga efisien namun tetap efektif. Sesuai dengan paradigma kualitas, penggunaan dana harus tetap dijaga dengan mengutamakan akuntabilitas keuangan. Selain itu dalam penggunaan dana pola pikirnya adalah bahwa semua pendapatan yang berasal dari mahasiswa harus kembali dalam bentuk layanan pendidikan kepada mahasiswa sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang yayasan dan lembaga pendidikan.

Dalam rangka memenuhi Permendikbud 49/2014 khususnya tentang standar sarana dan prasarana, maka *redevelopment* kampus menjadi lingkungan yang secara ekologis sehat untuk proses belajar dengan bangunan berkelas A harus dilakukan. Visi 2019 juga mengamanatkan pembangunan kampus terintegrasi yang nyaman dan modern pada milestone ke dua ini. Namun mengingat Institut Perbanas bukan badan hukum, maka pembangunan ini menjadi tanggungjawab dari Yayasan Pendidikan Perbanas.

Pada tahun 2013 Institut Perbanas bersama-sama dengan Badan Pelaksana Harian Yayasan Pendidikan Perbanas telah mengajukan usulan pembangunan kampus kepada Yayasan Pendidikan Perbanas dan selanjutnya menjadi kewajiban Yayasan Pendidikan Perbanas untuk menindaklanjuti usulan tersebut mengingat bahwa pemenuhan terhadap Permendikbud 49/2014 ini akan menentukan akreditasi dan keberlangsungan hidup dari Institut Perbanas dan juga sebagai komitmen Yayasan Pendidikan Perbanas untuk menuju Visi 2019. Sementara sebelum pembangunan kampus dilaksanakan maka diusulkan dilakukan renovasi besar pada gedung-gedung yang ada sehingga berpenampilan pantas sebagai kampus kelas menengah.

Dalam pengelolaan Institut Perbanas yang efisien tetapi efektif, penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi merupakan sebuah keharusan. Pada tahun 2012 telah diselesaikan pembangunan sistem informasi terintegrasi baru yang diberi nama STAR dan dioperasikan secara penuh pada tahun 2013. Pada tahap pertama STAR difokuskan kepada layanan untuk mahasiswa mengingat mahasiswa adalah pengguna jasa utama dan dukungan untuk penerimaan mahasiswa baru. Selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan pengembangan STAR untuk sistem pendukung (*back-office*) yang meliputi sistem keuangan dan akuntansi, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem pengelolaan aset dan logistik, dan sistem pengelolaan arsip. Sebuah grand design dari STAR juga sudah diselesaikan agar dapat menjadi panduan bagi implementasi sub-sub sistem lainnya. Namun dengan keluarnya Peraturan Pemerintah no. 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan

Tinggi serta Permendikbud no. 49/2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, maka harus dilakukan lagi penyesuaian-penyesuaian rancangan STAR dengan mengacu kepada peraturan-peraturan baru tersebut.

7. Penelitian, Pengabdian Masyarakat, dan Kerjasama

Penelitian dan Pengabdian Masyarakat merupakan dua pilar dari Tridharma di samping pendidikan. Sejak tahun 2012 diperkenalkan adanya Hari Dwi Dharma, yaitu satu hari khusus di mana dosen tidak boleh mengajar tetapi hanya melakukan kegiatan penelitian atau pengabdian masyarakat. Selain itu juga sudah diselesaikan sebuah rencana program penelitian 5 tahunan yang disebut sebagai READ-17 (*research and development 2017*). Adanya penelitian juga dikaitkan dengan pemberian bonus-bonus sehingga dosen yang tidak memiliki penelitian tidak akan lagi mendapat berbagai bonus.

Dalam sistem remunerasi baru yang diterapkan mulai 1 Agustus 2014 komponen penelitian ini diberikan peranan yang penting. Setiap dosen harus melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat setara dengan 3 SKS/minggu dan jumlah jam mengajar dibatasi menjadi 9 SKS/minggu sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Setiap dosen diwajibkan untuk memiliki agenda penelitian dan agenda pengabdian masyarakat. Dan ditargetkan bahwa salah satu indikator penelitian yaitu publikasi ilmiah akan mencapai rata-rata 1 publikasi/dosen/tahun dan 1 pengabdian masyarakat/dosen/tahun.

Permendikbud 49/2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi selain mengatur standar pembelajaran juga mengatur standar penelitian dan standar pengabdian masyarakat yang harus juga dipenuhi dengan toleransi sampai Juni 2016. Standar-standar ini menuntut peningkatan produktivitas para dosen dalam penelitian dan dalam pengabdian masyarakat.

Untuk meningkatkan dan mendorong produktivitas tersebut telah dibuat berbagai perangkat dengan menetapkan berbagai biaya untuk menunjang penelitian dari seorang dosen, di antaranya adalah biaya penelitian, insentif publikasi, dukungan untuk mempresentasikan penelitiannya di dalam dan luar negeri, serta berbagai pelatihan baik yang berkaitan dengan metodologi dan dengan penulisan misalnya tentang pencegahan tindak pidana plagiarisme. Selain itu kerjasama penelitian dengan institusi-institusi lain baik di dalam maupun di luar negeri telah dirintis sambil mempersiapkan sumberdaya manusia yang memadai.

Selain itu sebagai upaya afirmatif dalam kegiatan penelitian, dosen-dosen dengan pendidikan S3 telah ditugaskan untuk menjadi pembimbing (*coach*) bagi sekelompok dosen-dosen yang belum berpendidikan S3. Pembimbing ini memiliki tugas utama yaitu

memotivasi, mengarahkan, dan membimbing dosen-dosen yang menjadi anggota kelompoknya. Pembimbing juga ditugaskan untuk membantu dosen-dosen yang dibimbingnya untuk mendapatkan hibah penelitian atau pembiayaan studi lanjut doktoral dari lembaga lain atau dari Pemerintah.

Institut Perbanas mengalokasikan anggaran khusus untuk penelitian dan akan terus ditingkatkan jika penyerapannya bertambah baik sehingga minimal mencapai standar nasional yaitu 1.8% dari total anggaran. Selain dari alokasi anggaran Institut, diusahakan peningkatan dana penelitian dari luar, baik dari Pemerintah maupun dari swasta. Tahun 2013 untuk pertama kalinya telah berhasil didapatkan dana hibah penelitian strategis nasional (stranas) untuk jangka waktu 3 tahun dan 9 hibah penelitian mandiri dosen muda sehingga Institut Perbanas pada tahun 2013 mendapatkan peringkat ke 21 dari seluruh PTS di Kopertis 3, dan peringkat pertama untuk kategori institut. Prestasi ini akan terus ditingkatkan sehingga ditargetkan pada tahun 2016 dapat masuk 3 besar di Kopertis 3, dan tahun 2018 masuk dalam 3 besar nasional. Dengan kondisi saat ini di mana jumlah doktor 14 orang doktor dan 19 lektor kepala dan 2 guru besar, target ini akan dapat dicapai karena pada tahun 2018 Institut Perbanas akan memiliki 40 doktor, 50 lektor kepala, dan 4 profesor.

Kerjasama dan kemitraan merupakan kunci penting dan menjadi salah satu faktor utama dalam pemeringkatan internasional maupun persyaratan menjadi *world class university*. Kerjasama yang akan dibangun adalah kerjasama dengan institusi-institusi pendidikan dan institusi-institusi non-pendidikan dalam dan luar negeri. Sampai tahun 2014 ini telah ditandatangani nota kesepahaman dengan International Islamic University of Malaysia di Malaysia dan University of Newcastle dari Australia, serta kerjasama pengakuan dengan CPA Australia sebagai bagian dari persyaratan adanya Program Kelas Internasional. Kerjasama-kerjasama ini akan ditingkatkan dengan menambah mitra yang sudah dijajagi adalah dengan Swiss, Jerman, Belgia, dan Austria untuk kerjasama kemitraan dalam penyelenggaraan program pendidikan bersama baik berupa tumpang lapis, kembaran, atau gelar ganda, kerjasama program penelitian bersama, *technical assistance*, dan *mutual accreditation* sehingga dapat mempercepat terwujudnya *world class university*.

Kerjasama dengan institusi non pendidikan dilakukan untuk kegiatan *internship*, *recruitment*, dan beasiswa. Saat ini sudah dijalin kerjasama diantaranya dengan Bank Mandiri, Bank BCA, Bank Bukopin, dan Bank CIMB Niaga, serta beberapa lembaga keuangan non bank seperti misalnya Asuransi Tugu Pratama dan beberapa perusahaan pialang untuk memberikan beasiswa. Rencana ke depan adalah memperluas jaringan kerjasama yang ada untuk mendukung pembentukan Perbanas Fellowships. Karena itu

diharapkan jalinan yang erat dengan dunia usaha khususnya dengan para anggota Perbanas dapat terus dibangun.

C. Catatan Akhir

Demikianlah makalah pendek ini saya buat sebagai pemikiran saya untuk kemajuan Institut Perbanas. Saya yakin, jika kita bersama-sama menjaga komitmen dan bekerja keras untuk mewujudkan mimpi kita yaitu menjadikan Institut Perbanas sebagai sebuah pendidikan tinggi keuangan perbankan terkemuka di Asia sehingga menjadi rujukan utama akan dapat kita capai. Kemajuan-kemajuan yang telah kita dapat dari tahun 2010, yang tadinya oleh sebagian dianggap tidak akan mungkin dicapai, adalah bukti nyata bahwa Visi 2019 bukanlah sebuah mimpi yang tidak mungkin untuk diraih. Namun semua kemajuan yang telah kita dapat ini bukanlah karena hasil karya saya sebagai Rektor, tetapi adalah hasil karya nyata dari seluruh pimpinan, pejabat, dosen, dan seluruh karyawan Institut Perbanas tanpa terkecuali yang telah berpartisipasi, memberikan bantuan, dan dukungan, serta komitmen penuh dari Yayasan Pendidikan Perbanas. Saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi positif dalam kemajuan Institut Perbanas selama periode kepemimpinan saya sebagai Rektor tahun 2010 - 2014. Kalau partisipasi, dukungan, dan komitmen ini dapat terus kita jaga, saya yakin bahwa “*what your brain can conceive, and your heart really believe, you will achieve*”. Insya Allah Institut Perbanas akan menjadi perguruan tinggi terkemuka di Asia pada tahun 2019. **Let’s move together from good to great.....**