



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Pojok Rektor #3



MANAJEMEN UNIVERSITAS DI TENGAH TURBULENSI

Fathul Wahid

Pojok Rektor #3

Manajemen Universitas di Tengah Turbulensi

Fathul Wahid

Universitas Islam Indonesia
2021



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Manajemen Universitas di Tengah Turbulensi

Fathul Wahid

Hak cipta (c) 2021, ada pada Penulis. Diizinkan menyalin dan atau mendistribusikan ulang konten buku untuk keperluan non-komersial dengan menyebutkan sumber.

Cetakan 1
Maret 2021

ISBN: 978-602-450-596-7
E-ISBN: 978-602-450-597-4

Diterbitkan oleh Universitas Islam Indonesia
Jalan Kaliruang km. 14,5 Sleman Yogyakarta 55584
Telepon: (0274) 898444 ext 2301
Email: penerbit@uii.ac.id

Anggota IKAPI Yogyakarta

Kata Pengantar

Alhamdulillah. Hanya rasa syukur kepada Allah yang layak diungkapkan ketika buku kecil ini selesai disusun. Ini adalah buku ketiga yang mendokumentasikan tulisan-tulisan ringkas yang sudah ditayangkan di Pojok Rektor. Buku pertama mengusung tema **Mendesain Universitas Masa Depan**, dan yang kedua dibingkai dengan **Sayap Kemajuan Universitas**.

Pojok imajiner ini secara rutin menampilkan tulisan-tulisan Rektor Universitas Islam Indonesia, sejak dilantik pada 1 Juni 2021. Sejak tulisan pertama, sampai saat ini, setiap bulan sebanyak 3-4 tulisan secara konsisten mengisinya.

Kali ini, sebanyak 25 tulisan termuat dalam buku ini. Setiap tulisan mempunyai ceritanya masing-masing. Sebagian merupakan naskah atau transkrip sambutan dalam beragam kesempatan, sebagian lainnya berasal dari tulisan yang sudah tayang di banyak kanal, termasuk media massa, forum ilmiah, sampai dengan refleksi khusus.

Bingkai besarnya adalah manajemen universitas (baca: perguruan tinggi) kala turbulensi terjadi. Turbulensi terjadi ketika elemen-elemen dalam sebuah sistem bergerak tidak dalam kecepatan yang sama. Istilah ini diambil dari ranah dinamika fluida. Di sana ada ketidakteraturan yang tinggi.

Sebagai akibatnya, dalam konteks sosial, akan muncul keresahan dan perasaan tidak nyaman lainnya.

Pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung lebih dari setahun menjadi latar belakang untuk banyak tulisan dalam buku ini. Latar belakang yang lain termasuk ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat. Pandemi yang tak kunjung usai dan perubahan mendadak merupakan contoh situasi dengan turbulensi tinggi. Karenanya, buku ini dibingkai dengan judul **Manajemen Universitas di Tengah Turbulensi**.

Ketika turbulensi terjadi, seperti kapal di tengah badai, beragam strategi perlu diambil dan dieksekusi dalam waktu yang singkat. Waktu menjadi barang mewah. Pola pikir normal nampaknya tidak bisa menyelesaikan ketika kenyataan berbeda dengan asumsi. Perlu ada ruang toleransi yang dibuat. Manajemen ekspektasi pun perlu dijadikan upaya kolektif.

Karena keragaman topik yang diusung, untuk memudahkan pembacaan, tulisan dibagi menjadi tiga kelompok: merespons krisis, meneguhkan posisi, dan meluruskan peran.

Kelompok pertama berisi beberapa tulisan yang mendiskusikan dampak pandemi Covid-19 di perguruan tinggi dan beragam strategi yang digunakan untuk meresponsnya.

Tulisan di kelompok kedua mengangkat beragam isu terkait dengan manajemen universitas secara umum, terlepas dari pandemi. Termasuk di antaranya adalah mengupas

strategi penjenamaan (*branding*) universitas dan melihat pemeringkatan secara kritis.

Pada kelompok ketiga, isu besar yang mengikat hampir semua tulisan terkait dengan bagaimana universitas dan warganya kembali mendefinisikan ulang peran yang harus dimainkannya.

Sebagai bunga rampai, beberapa perulangan di beberapa bagian tidak dapat dihindari, meskipun sudah diupayakan pengurangannya. Perulangan yang masih ditemukan dapat dianggap sebagai sinyal bahwa pesan tersebut penting untuk diperhatikan.

Merekam beragam gagasan dalam bentuk tulisan adalah ikhtiar untuk meningkatkan manfaat gagasan yang termaktub di dalamnya serta sekaligus memperpanjang umurnya. Bismillah.

Yogyakarta, 12 Maret 2021

Fathul Wahid

Rektor Universitas Islam Indonesia

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	vii
Merespons Krisis	1
1. Pendekatan Saintifik Penanganan Pandemi.....	3
Saintifik versus anti-saintifik.....	3
Pendekatan Indonesia	5
2. Masalah Perguruan Tinggi di Tengah Pandemi.....	6
Kekhawatiran dan kenyataan	6
Kejutan dan pertanyaan	7
Masalah, solusi, dan pekerjaan rumah.....	9
Beberapa pelajaran	19
Catatan penutup	21
3. Berdamai dengan Pandemi?.....	23
Dampak pandemi.....	24
Agenda aksi	24
Epilog	26
4. Strategi Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta	27
Cerita suram dari lapangan	27
Kejutan di lapangan.....	29
Kritik model bisnis perguruan tinggi	31
Pandemi dan masalah operasional.....	34
Strategi keberlanjutan	35
Catatan penutup	40
5. Mendesain Transformasi Pendidikan yang Kokoh dan Lentur	42
Misi abadi pendidikan.....	44
Kekokohan dan kelenturan.....	47
Kelenturan pendidikan	47
Memahami perubahan zaman.....	50
Catatan penutup	54

6.	Mitigasi Perguruan Tinggi Kala Pandemi	56
	Potret PT Indonesia	57
	Mitigasi kala pandemi.....	58
	Epilog.....	61
7.	Bertahan, Berbenah, dan Bertumbuh	63
	Cermat bertahan.....	63
	Sehat berbenah	64
	Pesat bertumbuh	65
8.	Penjenamaan Perguruan Tinggi	67
	Mengapa dan bagaimana	67
	Pilihan gaya.....	68
	Pemasaran etis	69
9.	Menyelisik Pemingkatan Perguruan Tinggi	71
	Sejarah ringkas.....	71
	Minus dan plus.....	72
	Epilog.....	74
	Meneguhkan Posisi	75
10.	Memerdekakan Warga Negara.....	77
	Pembangunan sebagai kemerdekaan.....	77
	Ilustrasi empiris.....	79
11.	Literasi Pemimpin Masa Depan	81
12.	Integrasi Ilmu Pengetahuan dan Desain Masa Depan	85
	Memperkuat alasan integrasi.....	86
	Mendesain masa depan	87
13.	Manhattan, Run, dan Obat Herbal.....	90
	Nilai tanaman herbal	90
	Moral cerita	91
14.	Perampingan Sonder Makna	94
	Tidak sejalan.....	94
	Harga mahal	96
	Jalan ke depan.....	97
15.	Kelas Daring Lupin.....	99
	Memaknai ulang.....	100
	Desain pembelajaran	101

16. Mengantisipasi Generasi Yang Hilang.....	104
Lapangan permainan yang tidak rata.....	104
Strategi besar.....	106
17. Berbahagia Karena dan Untuk Mereka.....	110
18. Sisi Lain Building Information Modeling.....	113
Dua bentuk teknologi.....	114
Tantangan.....	115
Meluruskan Peran	119
19. Menulis untuk Menjadi Abadi	121
20. Belajar dari Profesor Socrates	123
Tugas profesor.....	123
Belajar dari Socrates	124
21. Perempuan dan Sains.....	127
22. Tanggung Jawab Besar Seorang Doktor.....	130
23. Tanggung Jawab Intelektual	134
24. Teladan dari Pak Azhar	138
25. UII 1464: Imaji Satu Abad.....	143
Meneguhkan peran	144
Kerja kolektif.....	146
Referensi	148

Merespons Krisis

1. Pendekatan Saintifik Penanganan Pandemi

Pandemi Covid-19 adalah cobaan bagi seluruh umat manusia. Hampir seluruh negara di muka bumi ini terpapar. Yang membedakan adalah sikap warga negara dan pengambil kebijakan terhadapnya, yang akhirnya berdampak pada pilihan ikhtiar dalam menanganinya, termasuk kecepatannya.

Di beberapa negara, pengambil kebijakan melihat pandemi Covid-19 sebagai ancaman nyata. Mereka tidak menolak keberadaannya. Mereka tidak menganggapnya sebagai hoaks atau bahkan konspirasi. Mereka tidak meremehkannya. Sikap seperti ini terbukti membimbing pengambil kebijakan untuk cepat mengambil tindakan, untuk mengamankan keselamatan jiwa warganya dan tindakan relevan lainnya.

Saintifik versus anti-saintifik

Di sini, kita bisa tulis beberapa negara, termasuk Jerman di bawah kepemimpinan Kanselir Angela Merkel dan Selandia Baru di bawah pengawalan Perdana Menteri Jacinda Ardern. Mereka berdua percaya dengan sains dan menggunakan pendekatan saintifik dalam menangani pandemi.

Mereka berdua memiliki latar belakang yang berbeda. Merkel sendiri adalah mantan peneliti dan pemegang gelar doktor di bidang kimia kuantum. Merkel terjun ke dunia politik pada usia 35 tahun dan menjadi menteri perempuan dan pemuda ketika berumur 37 tahun. Merkel menjadi kanselir saat berumur 51 tahun.

Ardern merupakan politisi muda dengan karier yang gemilang: terjun ke dunia politik pada usia 17 tahun, menjadi anggota parlemen ketika berumur 28 tahun, memimpin Partai Buruh pada usia 37 tahun, dan dua bulan sesudahnya, menjadi perdana menteri pada usia yang sama: 37 tahun.

Meski berbeda latar belakang, namun ada yang menyamakan keduanya, selain mengakui dampak dahsyat dari pandemi: keduanya mencintai rakyatnya, dan mengambil banyak kebijakan berdasar sains dengan cepat. Efeknya memang bisa berbeda, karena kondisi kedua negara yang tidak sama, termasuk karakteristik demografis warga dan geografis wilayah.

Tentu, daftar negara yang sangat baik menangani pandemi ini dapat ditambah, termasuk di dalamnya ada Vietnam.

Namun, di belahan Dunia Baru, seorang presiden meremehkan kehadiran pandemi dan mengabaikan informasi yang diberikan oleh para saintis yang jujur. Sang presiden bahkan berkonflik secara terbuka dengan para saintis. Bahkan, ketika pandemi ini, pernah mengusulkan injeksi disinfektan ke dalam tubuh manusia.

Apakah Saudara percaya dengan saran ini? Saya yakin tidak. Tetapi di negara tersebut, beberapa orang meminum

disinfektan karena percaya dengan saran presidennya, dan akhirnya harus berakhir di rumah sakit dan diterapi psikiater. Pada akhir April 2020, setelah saran dari Sang Presiden diberitakan, menurut sebuah laporan, kenaikan kasus keracunan disinfektan di negara tersebut meningkat 20%.

Pemimpin negara yang meremehkan kehadiran pandemi Covid-19, tidak hanya Sang Presiden dari dunia baru. Masih ada beberapa yang lain, termasuk presiden sebuah negara besar di Amerika Selatan, yang akhirnya dirinya terkonfirmasi positif Covid-19.

Pendekatan Indonesia

Bagaimana dengan Indonesia? Kita bisa menilai sendiri negara tercinta, berdasar data yang ada. Beberapa pertanyaan ini bisa membantu mencari jawab. Apakah ada penyangkalan dari para pengambil kebijakan? Apakah saran dari para saintis, termasuk para profesor di bidang kesehatan didengar dengan baik oleh para pengambil kebijakan?

Ataukah, ada komentar pengambil kebijakan yang menyepelkan kehadirannya? Ataukah beragam kebijakan sudah diambil untuk mengatasinya?. Sebagian dari kita mungkin akan sampai kepada kesimpulan: negara kita sudah berbuat baik, tapi seharusnya bisa lebih baik lagi. Beragam perspektif lainnya bisa dituliskan dalam daftar panjang.

Ada satu hal penting yang harus dicatat di sini. Selain kebijakan yang tepat, konsistensi pengawalan kebijakan di lapangan secara istikamah sangatlah penting.

Saat ini, baik menurut mereka yang menerima maupun yang menyangkal adanya pandemi (paling tidak di awal

kemunculannya), semuanya sudah merasakan dampaknya yang dahsyat, termasuk pada sektor ekonomi. Karena pandemi sudah menjadi masalah lintasteritorial (negara, provinsi, kabupaten), maka penanganannya tidak mungkin efektif tanpa kerja sama antaraktor lintasteritorial.

Semua ikhtiar tersebut, sudah seharusnya dibingkai secara saintifik.

*Sambutan pada Kuliah Pembuka Program Studi Hubungan Internasional
Universitas Islam Indonesia, 2 Oktober 2020.*

2. Masalah Perguruan Tinggi di Tengah Pandemi

Kekhawatiran dan kenyataan

Kabar yang beredar dan berita yang tertayang di media massa tentang perguruan tinggi (PT) di banyak belahan dunia ketika pandemi Covid-19, didominasi cerita suram. Tidak hanya di negara berkembang, seperti Indonesia¹, tetapi juga di negara maju. Di Australia, misalnya, PT yang selama ini mengandalkan mahasiswa internasional, mengalami dampak terburuk. Apa pasal? Di awal pandemi, sebagian besar mahasiswa internasional berpacu dengan waktu kembali ke negara asalnya². Selain itu,

¹ Kampus Swasta Tertekan Pandemi, <https://www.republika.id/posts/9291/kampus-swasta-tertekan-pandemi>

² 'A downward spiral': coronavirus spins Australian universities into economic crisis, <https://www.theguardian.com/australia-news/2020/apr/14/a-downward-spiral-coronavirus-spins-australian-universities-into-economic-crisis>

yang masih berada di Australia pun banyak yang mendapatkan pengalaman buruk, termasuk kehilangan pekerjaan, pengurangan frekuensi makan, sampai masalah tempat tinggal³.

Di Amerika, cerita serupa mudah ditemukan. Majalah *The Economist* dalam edisi daringnya di awal Agustus 2020 menuliskan bahwa pandemi Covid-19 dapat mendorong beberapa universitas ke tepian jurang⁴. Model bisnis banyak universitas juga dirasa sudah tidak sesuai dengan selera zaman. Serangan pandemi sangat mungkin merusak model bisnis ini untuk selamanya. Demikian ulas Majalah *Time* dalam satu artikelnya⁵. Kebijakan buka-tutup kampus, juga telah menurunkan cacah mahasiswa yang mendaftar. Cerita dari belahan dunia lain dapat ditambahkan, meski sebagian besar membawa kisah suram serupa.

Kejutan dan pertanyaan

Meski demikian, beberapa kejutan terjadi. Di Inggris, misalnya, di satu sisi, belasan PT dikhawatirkan tidak mampu

³ Most international students would tell others not to come to Australia after coronavirus response, <https://www.abc.net.au/news/2020-08-17/international-students-would-tell-others-not-to-come-australia/12558882>

⁴ Covid-19 could push some universities over the brink, <https://www.economist.com/briefing/2020/08/08/covid-19-could-push-some-universities-over-the-brink>

⁵ The Economic Model of Higher Education Was Already Broken. Here's Why the Pandemic May Destroy It for Good, <https://time.com/5883098/higher-education-broken-pandemic/>

bertahan ketika pandemi⁶. Tetapi, di sisi lain, cacah mahasiswa yang mendaftar PT secara keseluruhan di Inggris justru meningkat⁷. Kasus serupa juga terjadi di Indonesia berdasar catatan anekdotal yang dikumpulkan ke penulis, termasuk di Universitas Islam Indonesia. Cacah pendaftar justru melampaui angka serupa pada tahun-tahun sebelumnya.

Tentu, kabar baik ini tidak lantas menutup semua cerita suram yang ada. Tapi paling tidak, kabar baik ini mengindikasikan bahwa masih banyak harapan, dan PT dituntut untuk berbenah dan menyesuaikan model bisnis. Hal ini diperkuat dengan kekhawatiran terkait dengan kembalinya mahasiswa secara fisik ke kampus⁸. Catatan anekdotal lain mengindikasikan bahwa jika pembelajaran daring dijalankan dengan baik, mahasiswa menilai kualitas pembelajaran daring (tatap-maya) serupa dengan pembelajaran tatap muka, bahkan di program studi sains yang mempunyai banyak matakuliah praktikum.

Selain itu, fenomena ini memunculkan beberapa pertanyaan yang menunggu jawaban. Termasuk di antaranya: Apa yang menyebabkan perbedaan tersebut? Apakah hal terkait dengan model bisnis, proporsi mahasiswa

⁶ The coronavirus crisis is pushing 13 UK universities towards insolvency, study says, <https://www.cnn.com/2020/07/06/13-uk-universities-at-risk-due-to-covid-19-crisis-ifs-says.html>

⁷ UK universities see record admissions, despite the pandemic, <https://www.ft.com/content/8f3ab80a-ec2b-427d-80ae-38ad27ad423d>

⁸ After Coronavirus, Colleges Worry: Will Students Come Back?, <https://www.nytimes.com/2020/04/15/us/coronavirus-colleges-universities-admissions.html>

pendatang (termasuk internasional), kematangan PT, atau strategi bertahan atau bertumbuh ketika pandemi? Tentu, diperlukan studi yang sistematis dan komprehensif, untuk memberikan jawaban yang lebih utuh.

Tulisan singkat ini sangat tidak akan mengurai semua masalah sampai pada tataran detail. Karenanya, tulisan ini difokuskan untuk mencari jawaban besar atas tiga pertanyaan berikut:

- a. Apa masalah yang melekat dalam model bisnis PT saat ini?
- b. Bagaimana masalah tersebut dimitigasi dan dipecahkan? dan
- c. Apa aspek masalah yang belum sepenuhnya terpecahkan dan memerlukan perhatian di masa mendatang?

Untuk menjawab ketiga pertanyaan tersebut, pengalaman Universitas Islam Indonesia dan catatan anekdotal dari PT lain akan dijadikan rujukan dan ilustrasi. Refleksi personal penulis, baik sebagai Ketua Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi) Wilayah V DI Yogyakarta dan sebagai rektor Universitas Islam Indonesia yang menavigasi perubahan sejak pandemi menyerang mulai pertengahan Maret 2020, juga sangat mewarnai diskusi.

Masalah, solusi, dan pekerjaan rumah

Untuk membatasi lingkup diskusi, tulisan ini berfokus pada masalah PT yang terkait dengan pandemi. Tentu, masalah PT jauh lebih kompleks dibandingkan yang dikupas di sini. Masalah PT yang akan dikupas di sini dibagi dua: akademik dan finansial. Masalah eksternal terkait, seperti

peran PT untuk membantu publik, tidak dibahas secara khusus oleh tulisan singkat ini.

Alternatif solusi akan didiskusikan setelah masalah tergambar dengan cukup jelas, dan dipresentasikan secara berurutan. Solusi yang ditawarkan tidak selalu dapat menyelesaikan masalah dengan tuntas, karenanya masalah tersisa akan dituliskan sebagai pekerjaan rumah.

Admisi mahasiswa baru

Masalah. Pandemi menyerang Indonesia pada awal 2020, ketika sebagian besar PT sedang dalam proses admisi mahasiswa baru. Hal ini juga menjadi masalah di negara maju⁹. Proses ini bersifat kritikal karena hasilnya akan mempengaruhi kehidupan PT tidak hanya selama satu tahun, tetapi bisa sampai empat tahun ke depan, karena mahasiswa yang masuk akan berkuliah selama empat tahun (waktu studi normal untuk program sarjana). Kritikalitas proses admisi ditambah fakta bahwa tidak terlalu sulit untuk sepakat, bahwa sebagian besar biasa operasional PT, terutama swasta, bersumber dari uang kuliah meski tidak sangat tinggi.

Meski sebagian PT sudah mulai menggunakan dukungan teknologi informasi dalam proses admisi, di banyak konteks, kehadiran fisik mahasiswa masih diperlukan, baik untuk mengikuti tes di pusat yang ditentukan, verifikasi

⁹ Redesigning College Admission: COVID-19, Access And Equity, <https://www.forbes.com/sites/brennanbarnard/2020/03/22/redesigning-college-admission-covid-19-access-and-equity/#38e6d4262ee6>

fisik, dan urusan administrasi lainnya. Ketika mobilitas fisik terbatas karena risiko paparan Covid-19, model bisnis dalam admisi ini ditantang untuk berubah. Sialnya, waktu yang tersedia sangat terbatas.

Solusi. Perumusan sistem admisi yang sepenuhnya dapat dijalankan dengan bantuan teknologi informasi bukan lagi sebuah pilihan, tetapi satu-satunya pilihan. Tidak semua PT siap untuk ini karena kematangan ekosistem teknologi informasi yang beragam. Variasi kreativitas dapat ditemukan di lapangan yang disesuaikan dengan kematangan ekosistemnya.

Sebagai contoh, Universitas Islam Indonesia mengembangkan dua model baru admisi (seleksi berbasis rapor dan penelusuran pemimpin muda) dan mendesain ulang model admisi lama (seperti penelusuran hafiz Al-Quran dan penelusuran sistem berprestasi) yang masih memerlukan kehadiran fisik calon mahasiswa. Di akhir musim admisi, terbukti bahwa model baru tersebut memudahkan dan diminati calon mahasiswa. Dari sebanyak 26.678 pendaftar pada 2020, lebih dari separohnya (13.869 calon) menggunakan jalur admisi baru.

Di wilayah DI Yogyakarta, inisiatif lain juga dijalankan oleh Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi). Sistem admisi mahasiswa baru bersama berbasis nilai rapor dijalankan dengan bingkai Jogjaversitas. Pada 2020 ini, inisiatif diikuti oleh 72 PT swasta yang melibatkan 360 program studi. Setelah dijalankan selama dua bulan, sejak akhir Juli 2020, jalur ini diikuti hampir 2.000 pendaftar. Untuk beberapa PT swasta jalur ini memberikan andil

signifikan. Uniknya, meski sistem sudah didesain secara egaliter (tanpa menampilkan akreditasi program studi dan memberikan kebebasan kepada PT untuk mengelola waktu dan batas bawah nilai rapor) dari 72 PT yang ikut tidak semuanya mendapat perhatian dari calon mahasiswa.

Pekerjaan rumah. Beberapa pekerjaan rumah dapat didaftar dalam konteks ini. *Pertama*, PT swasta perlu secara kreatif mengembangkan model bisnis baru untuk mencari sumber pendanaan lain di samping dari uang kuliah. Nampaknya itu mimpi lama, yang tidak selalu menemukan jalan. *Kedua*, PT sudah seharusnya memperkuat ekosistem teknologi informasi. Ikhtiar memperkenalkan program studi kepada calon mahasiswa juga diperlukan yang dirumuskan dan dieksekusi sebagai strategi pemasaran.

Ketiga, sistem admisi bersama Aptisi saat ini hanya ditujukan untuk program studi diploma dan sarjana. Model serupa untuk program magister, misalnya, menarik untuk dikaji kemungkinannya. Jika ini menjadi pilihan, perlu dipikirkan mendesain sistem yang akomodatif di sisi satu, dan sederhana di sisi lainnya. Untuk itu, semua PT yang akan terlibat perlu membuka ruang toleransi atau 'menurunkan harga dirinya' ketika mendesain sistem bersama.

Pembelajaran

Masalah. Mulai pertengahan Maret 2020, sebagian besar PT di Indonesia menjalankan pembelajaran daring. Tidak semua PT siap, bukan hanya karena ekosistem pembelajaran (termasuk perkuliahan, praktikum, pembimbingan, ujian, pembinaan kemahasiswaan, dan lain-

lain) daring belum matang, tetapi juga karena infrastruktur Internet yang tidak merata di Indonesia. Masalah diperumit dengan budaya digital yang belum terbentuk dan kapasitas finansial PT dan mahasiswa yang terbatas. Ketersediaan konten pembelajaran daring yang berkualitas pun masih sangat minimal.

Perubahan mendadak karena pandemi, memaksa semua aktor (mahasiswa, dosen, PT) bersama-sama belajar cepat untuk menyesuaikan diri. Karenanya, tidak sulit untuk memahami ketika di tahap awal pandemi, terjadi kegalauan massal yang mewujud dalam berupa bentuk protes dan penyampaian aspirasi. Tidak semua aktor mempunyai kelenturan dalam melihat ketidakpastian.

Solusi. Di situasi pandemi, terdapat pergeseran prioritas terhadap kualitas pembelajaran yang digantikan dengan keberlangsungan pembelajaran. Ada ruang toleransi dan kompromi di sana. Pertanyaannya adalah sejauh mana dan sampai kapan ruang ini terbuka.

Penguatan ekosistem pembelajaran daring sudah merupakan sebuah keharusan. PT berlomba mengoptimalkan infrastruktur teknologi informasi yang dipunyai atau dapat diakses. Beragam model pembelajaran diperkenalkan. Evaluasi teratur pun dijalankan untuk melihat penerimaan aktor yang terlibat, efektivitas pembelajaran, serta takaran beban yang diberikan. Yang terakhir ini menjadi sangat penting untuk PT yang mahasiswanya berasal dari segenap penjuru Indonesia dan bahkan manca negara.

Solusi yang awalnya impromptu ini perlu ditingkatkan menjadi kebijakan yang lebih terstruktur, termasuk penguatan ekosistem teknologi informasi, peningkatan kapabilitas aktor dalam pembelajaran daring melalui berbagai pelatihan. Strategi khusus diperlukan untuk mendaftar para 'juara' di setiap unit yang akan membantu orkestrasi dan pendampingan lanjutan.

Infrastruktur ikutan pun perlu disiapkan, mulai dari yang terkesan sepele, seperti pencatatan kehadiran, sampai dengan fasilitasi produksi konten digital pembelajaran yang lebih berkualitas. Yang terakhir ini sangat menantang untuk pembelajaran yang sulit dibayangkan untuk digantikan dengan kanal daring, seperti praktikum.

Pekerjaan rumah. Ketika ruang toleransi terhadap kualitas akademik menyempit, maka beberapa pekerjaan rumah ke depan perlu dipikirkan. *Pertama*, budaya digital semua aktor yang terlibat perlu dikuatkan. Di sini, diperlukan kesadaran perlu perubahan perilaku dan proses bisnis. Jika tidak, maka yang muncul ke permukaan agak lebih banyak berupa komplain dan keluhan. *Kedua*, peningkatan pengalaman pembelajaran mahasiswa yang terkait dengan pergeseran fokus yang sebelumnya pada keberlangsungan akademik menjadi ke kualitas akademik. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa inisiatif, termasuk peningkatan kualitas konten pembelajaran.

Ketika pandemi berlangsung lama dan keadaan setelah pandemi sangat mungkin berbeda dengan sebelum pandemi, *keempat*, PT perlu memikirkan untuk menjadikan pembelajaran daring menjadi proses bisnis permanen. Hal

ini bisa dilakukan dengan dua pendekatan: menjadikannya sebagai pelengkap pembelajaran tatap muka (pada waktunya jika sudah memungkinkan) dan menjadikannya sebagai program studi pendidikan jarak jauh. Model bisnis ini perlu dipikirkan dengan serius yang mengkombinasikan beberapa aspek: kontribusi PT untuk mendorong perputaran ekonomi lokal, perluasan basis mahasiswa dengan membuka akses, dan peningkatan kualitas pembelajaran yang sesuai dengan gaya generasi saat ini (lihat misalnya Iivari, Sharma, & Ventä-Olkkonen, 2020).

Kelima, pembelajaran yang tidak mungkin tergantikan secara daring, seperti keterampilan medik dan pendidikan klinik, perlu dimitigasi dengan sangat hati-hati dan melibatkan semua aktor yang terlibat, dan bahkan sampai dengan orang tua. Protokol kesehatan dan kelengkapan administratif lain harus disiapkan dengan baik, untuk mengurangi potensi masalah di lapangan. Protokol kedaruratan, seperti penghentian pendidikan karena masalah paparan Covid-19, harus disiapkan dengan baik dan dieksekusi dengan cepat dan hati-hati.

Aktivitas akademik lain

Masalah. Aktivitas akademik mewujud dalam beragam bentuk, mulai dari penelitian, peningkatan kapabilitas akademik dosen dan mahasiswa (dalam menulis, publikasi, penelitian, dan lain-lain), sampai dengan mobilitas, penyelenggaraan konferensi, kuliah kerja nyata, dan studi pelacakan alumni. Pandemi tidak boleh menghentikan

aktivitas ini yang menjadi pendorong peningkatan kualitas dan penjaga ruh lembaga pendidikan.

Selain itu, sebagian besar dosen dan mahasiswa, belum dibekali atau mempunyai pengalaman dengan aktivitas akademik daring, seperti pendekatan netnografi dalam penelitian atau mobilitas maya.

Solusi. Pembatasan mobilitas fisik memaksa PT mencari pendekatan lain secara daring. Tidak seluruhnya memungkinkan, tetapi sebagian besar bisa dijalankan. Penelitian bisa diarahkan ke penemuan solusi terkait pandemi sampai pada penggunaan pendekatan atau desain penelitian daring. Pelatihan dan layanan peningkatan kapabilitas dosen dan mahasiswa pun didesain secara daring.

Beragam konferensi kecil hasil kerja sama beberapa PT dan konferensi besar yang melibatkan undangan untuk menulis makalah (*call for papers*) baik untuk skala nasional maupun internasional pun didesain secara maya. Khusus untuk kuliah kerja nyata, model baru diluncurkan, baik secara daring maupun yang dikaitkan dengan mitigasi pandemi.

Mobilitas maya menjadi salah satu pilihan bijak saat pandemi. Universitas Islam Indonesia dengan beberapa mitra (termasuk mitra internasional) telah beberapa mengadakan program ini (seperti dengan Nanjing Xiaozhuang University, Tiongkok; Universitas Telkom, Indonesia; dan Mapua University, Filipina). Kurikulum disiapkan sesuai dengan kesepakatan dan program dikelola secara bersama-sama yang melibatkan mahasiswa dari PT yang terlibat, dan juga dari PT lain.

Pekerjaan rumah. Meski sebagian besar aktivitas akademik dapat dijalankan secara daring, namun beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian. *Pertama*, desain aktivitas akademik yang bisa menjamin ketertarikan peserta dan memberikan pengalaman yang baik. *Kedua*, tantangan dalam membangun kesamaan pandang terhadap aktivitas akademik daring (seperti mobilitas maya internasional), termasuk dalam pegakuan kredit dan mobilitasi peserta. *Ketiga*, peningkatan kapabilitas dalam penelitian yang melibatkan pendekatan daring, seperti pendekatan netnografi (etnografi siber/virtual) dan pembuatan instrumen penelitian.

Manajemen finansial

Masalah. Mitigasi sisi finansial PT ketika pandemi sangat penting, karena sampai hari ini, tak seorang tahu kapan pandemi berakhir. Dari perspektif finansial, pandemi telah mempengaruhi kapasitas finansial organisasi dan banyak orang, termasuk orang tua mahasiswa. Sebagian mahasiswa bahkan melaporkan bahwa pendapatan orang tuanya menjadi nol, karena terkena pemutusan hubungan kerja atau usaha tidak bisa dijalankan sama sekali. Tentu, ini berpotensi menurunkan pendapatan PT.

Di sisi lain, biaya operasional PT tidak berkurang signifikan, karena gaji dan tunjangan masih dibayarkan, aktivitas akademik dan non-akademik tetap dijalankan, semua infrastruktur masih memerlukan perawatan. Survei yang dilakukan oleh Aptisi Wilayah V DI Yogyakarta

terhadap 51 PT swasta, menemukan bahwa hanya 19,16% PT yang tidak mempunyai masalah finansial.

Solusi. Beragam solusi ditemukan di lapangan, termasuk yang paling ekstrim adalah pemutusan hubungan kerja, meski dilakukan oleh dua PT yang disurvei. Selain itu, beberapa PT sudah memotong gaji/tunjangan (23,7%) dan menunda pembayaran gaji/tunjangan (5,88%). Solusi lain yang diambil adalah penggunaan saldo/tabungan (35,29%), meminta bantuan ke badan penyelenggara/yayasan (27,45%), meminjam uang ke pihak ketiga seperti bank (5,88%), dan menjual aset (3,9%).

Secara umum, inisiatif pengencangan ikat pinggang atau efisiensi sangat penting. Di masa pandemi, uang kontan adalah raja, karena ketidakpastian yang tinggi pada alir kas masuk. Penentuan skala prioritas program dan pencadangan biaya untuk pengeluaran wajib (seperti gaji) menjadi sangat penting.

Namun demikian, di sisi, PT tidak mungkin menutup mata atas masalah penurunan kapasitas finansial orang tua mahasiswa atau mahasiswa (yang membiaya sendiri kuliahnya). Program berbentuk kelonggaran pembayaran dan pengurangan uang kuliah, sesuai dengan kapasitas masing-masing PT, penting dilakukan untuk menolong sesama dan menunjukkan empati.

Pekerjaan rumah. Pandemi telah membuka mata dan menjadikan PT untuk lebih hati-hati dalam menjalankan manajemen finansial. Beberapa pekerjaan rumah bisa dituliskan di sini, termasuk, *pertama*, PT perlu memikirkan ketersediaan simpanan uang kontan untuk durasi yang

memadai sebagai ikhtiar mitigasi ketidakpastian. *Kedua*, PT perlu secara seksama memantau aliran kas di masa pandemi, untuk memastikan kesehatan keuangan. Hal ini menjadi sangat penting karena rencana pemasukan bukanlah uang kontak dan belum tentu tercapai sesuai dengan rencana di tengah ketidakpastian akibat dampak pandemi.

Ketiga, untuk meningkatkan potensi pendapatan, PT juga perlu memikirkan mengelola unit bisnis dengan lebih serius. Untuk yang terakhir, ini perlu dipikirkan model bisnis yang pas, yang bisa jadi berbeda antarPT.

Beberapa pelajaran

Pandemi Covid-19 telah memaksa PT melakukan penyesuaian proses bisnis yang memerlukan pengorbanan cukup besar, termasuk di sisi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa termasuk keluarganya. Berikut adalah beberapa pelajaran penting hasil refleksi atas proses pengambilan kebijakan dan implementasinya selama masa pandemi.

Pertama, nampaknya akan menjadi sangat disayangkan jika pandemi ini berlalu begitu saja dan tidak dijadikan momentum untuk evaluasi diri secara jujur dan untuk menjadi basis lentera ke masa depan. Karena, pemimpin setiap PT harus mengubah perspektif dalam memandang pandemi, tidak hanya sebagai musibah untuk dimitigasi, tetapi juga sebagai momentum perubahan dengan memanen berkah tersamar (*blessing in disguise*) yang dibawanya (Mohanty, 2020).

Kedua, pandemi Covid-19 dengan penyebaran yang cepat dan menghadirkan ketidakpastian yang tinggi, memaksa semua PT untuk belajar mengambil keputusan yang cepat (inspirasi dari kasus pemulihan bencana, lihat di [Platt, 2017]) dan tepat (dalam banyak aspek, termasuk admisi mahasiswa baru, pembelajaran, dan manajemen finansial). Konsep rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) menjadi sangat relevan di sini ketika tidak semua informasi yang dibutuhkan tersedia sebagai basis pengambilan keputusan (Gunessee & Subramanian, 2020). Di masa darurat darurat seperti itu, efektivitas kebijakan harus diutamakan dibandingkan kesempurnaan, karena PT tidak mempunyai banyak waktu serta harus mengawal setiap keputusan ke semua warga PT.

Ketiga, kehadiran mahasiswa secara fisik di kampus sangat penting untuk menggerakkan ekonomi lokal (lihat misalnya Bailey et al. [2020]). Karenanya, dalam skenario apapun yang akan diambil, termasuk pembukaan program studi pendidikan jarak jauh (PJJ), pastikan keberlangsungan program reguler (dapat dengan campuran pembelajaran daring) tetap menjadi konsiderans. Sebagai ilustrasi, saat pandemi ini, di DI Yogyakarta ketika mahasiswa pendatang sudah berada di daerahnya masing-masing, potensi pengurangan uang beredar dapat mencapai Rp 833,9 miliar per bulan atau Rp 27,8 miliar per hari¹⁰. Sektor ekonomi

¹⁰ Asumsi: (a) cacah mahasiswa diploma dan sarjana: 357.554; (b) proporsi mahasiswa pendatang: 77%; (c) pengeluaran mahasiswa pendatang per bulan: Rp 3.028.850 (berdasar survei Bank Indonesia Yogyakarta, 2020).

yang terdampak termasuk pondokan, makanan dan minuman, transportasi, kesehatan/perawatan, rekreasi, dan hiburan.

Keempat, pandemi sudah seharusnya menyadarkan semua pemimpin *Ketiga*, kehadiran mahasiswa secara fisik di kampus sangat penting untuk menggerakkan ekonomi lokal (lihat misalnya Bailey et al. [2020]). Karenanya, dalam skenario apapun yang akan diambil, termasuk pembukaan program studi pendidikan (lihat misalnya [Daniel, 2020]). Termasuk di sini adalah peningkatan kapabilitas digital dan pembentukan budaya digital (yang bisa juga dipercepat dengan beragam kebijakan dan pembiasaan).

Kelima, perlu dicatat dengan tebal, bahwa masalah yang dipresentasikan di atas bersifat internal PT. Masalah eksternal PT, terkait dengan peran PT sebagai kontributor gagasan dan teknologi untuk memecahkan masalah bangsa (lihat misalnya Brennan, King, & Lebeau, [2004] dan Bina & Pereira [2020]), belum dibahas. Tentu peran ini sangat penting dan memerlukan perhatian serius. Beberapa PT terlibat aktif dalam memberikan solusi atas masalah yang muncul karena pandemi ini, seperti dalam pengembangan ventilator, penelitian obat-obatan, pengujian sampel, penelitian vaksin, sampai bantuan kepada warga yang terdampak.

Catatan penutup

Tulisan singkat ini hanya memetakan empat masalah (admisi mahasiswa baru, pembelajaran, aktivitas akademik lain, dan manajemen finansial) yang dihadapi oleh PT

sebagai dampak langsung dari pandemi Covid-19. Masih banyak masalah lain yang perlu masuk radar setiap pemimpin PT, termasuk peningkatan kualitas dan relevansi artefak akademik yang dihasilkan dan aktivasi peran PT sebagai pendorong kemajuan peradaban sebuah bangsa.

Beberapa pelajaran juga dipresentasikan berdasar refleksi atas pengalaman merespons pandemi selama lebih dari enam bulan. Pandemi Covid-19 ini dapat dijadikan momentum untuk berbenah dan bertumbuh di masa mendatang. Setiap PT perlu menyusun strategi untuk merespons pandemi, dan memobilisasi semua sumber daya yang mungkin. Di masa seperti ini, kolaborasi beragam aktor sangat penting untuk tidak merespons dampak pandemi dengan baik, tetapi juga dengan cepat.

Tulisan ini adalah pidato kunci pada The 8th National Conference on Applied Business (NCAB) yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Program Magister Universitas Islam Indonesia bersama dengan program serupa di enam perguruan tinggi lain di DI Yogyakarta dan Jawa Tengah, 3 Oktober 2020.

3. Berdamai dengan Pandemi?

Akhir-akhir ini, saya mencoba menghindari penggunaan kata pandemi dan Covid-19 dalam sambutan. Tapi, ternyata tidak selalu mudah. Mengapa ini penting? Paparan dari informasi terkait pandemi, ternyata dapat menimbulkan atau menambah tekanan atau stres bagi mereka yang tidak siap. Demikian temuan sebuah penelitian. Ini satu sisi.

Di sisi lain, pengurangan pemberitaan terkait Covid-19, ternyata juga bisa membuat efek yang tidak diinginkan. Banyak dari kita yang lupa kalau pandemi masih mengancam, sehingga protokol kesehatan sebagai ikhtiar menghindari penularan, pun diabaikan begitu saja.

Saya pikir, yang diperlukan di sini adalah konsistensi menjaga akal tetap sehat. Kita memang tidak sedang baik-baik saja. Namun demikian, kita tetap harus menjaga harapan.

Kita perlu mengembangkan sikap optimisme yang terukur. Bentuknya bisa bermacam-macam, mulai dari melakukan langkah-langkah mitigasi untuk bertahan, berbenah dengan beragam adaptasi, sampai dengan melihat pandemi dari sudut pandang positifnya. Selain sebagai musibah yang perlu dimitigasi, pandemi juga insyaallah membawa beragam berkah.

Dampak pandemi

Ketika pandemi menyerang di awal tahun ini, perhatian banyak berfokus ke sisi kesehatan, terutama kesehatan fisik. Tetapi, ketika pandemi sudah berlangsung agak lama, kita semakin sadar, banyak industri yang terdampak.

Sebagian industri bahkan terdampak sangat akut, seperti penerbangan dan pariwisata. Korbannya sudah berjatuhan. Kita bisa sebut beberapa contoh. Air Asia sudah merumahkan 2.400 pegawainya. Singapore Airline melakukan langkah serupa untuk 4.300 pegawainya. KLM memutuskan hubungan kerja dengan 5.000 pegawainya. Air France melakukannya ke 7.500 pegawainya. Daftar contoh ini dapat diperpanjang, karena banyak maskapai yang sudah di ambang kebangkrutan.

Namun sebaliknya, sebagian industri lain justru seakan mendapatkan durian runtuh, karena peluang yang dimunculkan oleh pandemi yang membatasi mobilitas fisik. Termasuk di dalamnya adalah industri penyedia layanan telekomunikasi, retail daring, layanan pendukung pembelajaran daring, dan obat-obatan. Satu contoh ekstrim: kekayaan Eric Yuan, pendiri dan pemegang saham terbesar zoom, naik Rp 169 triliun hanya dalam waktu enam bulan atau naik Rp 10 juta per detik (!).

Agenda aksi

Ada banyak pelajaran yang bisa kita ambil dari pandemi ini. Mari kita lakukan **refleksi** atas apa yang sudah terjadi dan masuk dalam radar kita.

Salah satunya adalah bagaimana pandemi telah memaksa untuk mengasah kurva pembelajaran dalam waktu yang singkat. Kita dilatih membaca situasi dengan cermat dan sekaligus meresponsnya dengan **keputusan cepat**.

Konsep dan praktik lampau perlu dimaknai kembali. Sebagian bisa didesain ulang, sebagian lainnya, sudah saatnya ditinggalkan dan diganti. Niat utamanya adalah menjadikan organisasi kita menjadi lebih lincah dan tahan banting. Keputusan yang sudah dibuat pun perlu dikawal dengan **komitmen**.

Kala pandemi ini adalah saat berbenah. Model bisnis baru tersebut (seperti penggunaan layanan daring), hasil berbenah, sangat mungkin menjadi bagian permanen. Model bisnis baru ini bahkan bisa jadi terputus dengan yang sebelumnya, untuk bertahan.

Kita bisa ambil beberapa contoh. Thai Airways yang membuka bisnis kuliner dan berencana menjadikannya jaringan waralaba dan Singapore Air yang menawarkan pengalaman unik menikmati makan di dalam pesawat di landasan. Bisnis inti mereka masih di sektor penerbangan, yang model bisnisnya pun, yang sudah disesuaikan di banyak hal, termasuk terkait dengan protokol kesehatan.

Saya yakin, ada akan titik keseimbangan baru yang terbentuk, meski mungkin tidak terasa nyaman untuk semua orang. Misalnya, penyedia barang atau layanan (seperti pelaku ekonomi) akan **merasa terbiasa**, khalayak pun menyambutnya. Karenanya, bahkan insyaallah tidak mustahil, model bisnis baru tersebut perlu **ditingkatkan skalanya**.

Jika dibutuhkan rumus singkat, apa yang perlu kita lakukan, adalah: (1) lakukan refleksi, (2) ambil keputusan dengan cepat, (3) jalani pilihan dengan penuh komitmen, (4) jadikan sebagai bagian proses sehari-hari, dan (5) tingkatkan skalanya.

Epilog

Saat ini, kita tidak punya banyak pilihan, tapi bukan alasan untuk berpangku tangan. Mengharapkan pandemi tiba-tiba berakhir hanya seperti menunggu Bang Thoyib yang tak kunjung pulang. Waktu terus berjalan. Sayang sekali jika terlewat tanpa perubahan bermakna yang kita lakukan untuk pijakan lompatan ke depan.

Saya mengajak kita semua untuk menyudahi ratapan. Mari semai dan pupuk harapan. Adaptasikan diri kita. Sesuaikan model bisnis kita. Bantu mereka yang rentan untuk kembali menggeliat dan bangkit. Tak lupa, doa terbaik kepada Sang Pencipta terus terpanjatkan.

Kombinasi semua ini nampaknya dapat menjadi semacam ikrar damai dengan pandemi. Wallahualam.

Sambutan pada pembukaan Growth Festival 2020 yang diselenggarakan oleh Simpul Tumbuh Universitas Islam Indonesia pada 17 November 2020.

4. Strategi Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta

Ini adalah tema yang aktual tetapi tidak ringan, karena siapapun yang saat ini terlibat dalam manajemen perguruan tinggi swasta (PTS) akan setuju dengan saya, bahwa pandemi Covid-19 telah membuat kita semua melakukan banyak hal untuk bertahan supaya tidak kehilangan keseimbangan. Tidak selalu mudah, tapi bukannya tidak mungkin.

Saya berharap, tulisan ini akan memantik diskusi lanjutan dan sekaligus ide-ide baru yang dimulai dengan memandang pandemi tidak hanya sebagai musibah yang diratapi, tetapi juga melihat sisi baiknya, sebagai momentum perubahan untuk menjemput masa depan yang lebih cerah.

Tradisi Barat terbiasa membingkai kabar dengan dua sisi: kabar buruk dan kabar baik. Lebih banyak orang yang menyukai kabar buruk disampaikan terlebih dahulu, sebelum kabar baik sebagai penutup. Urutan itu juga yang akhirnya menjadi rumus dalam percakapan sehari-hari. Ini mirip dengan minum jamu tradisional pahitan yang ditutup dengan minuman manis. Mari kita ikuti kabar buruknya lebih awal.

Cerita suram dari lapangan

Kabar yang beredar di media massa tentang perguruan tinggi (PT) di banyak belahan dunia ketika pandemi Covid-19, didominasi cerita suram. Tidak hanya di negara

berkembang, seperti Indonesia, terutama untuk perguruan tinggi swasta (PTS)¹¹, tetapi juga di negara maju (Burki, 2020).

Di Australia, misalnya, PT yang selama ini mengandalkan mahasiswa internasional, mengalami dampak terburuk. Apa pasal? Di awal pandemi, sebagian besar mahasiswa internasional berpacu dengan waktu kembali ke negara asalnya¹² (lihat juga misalnya Burki [2020]). Selain itu, yang masih berada di Australia pun banyak yang mendapatkan pengalaman buruk, termasuk kehilangan pekerjaan, pengurangan frekuensi makan, sampai masalah tempat tinggal¹³.

Cerita seperti ini mewarnai diskusi di kalangan PTS di Yogyakarta yang sebagian besar mahasiswanya adalah pendatang, dengan kekhawatiran jika kasus di Australia juga terjadi di sini.

Di Amerika, cerita serupa mudah ditemukan. Majalah *The Economist* dalam edisi daringnya di awal Agustus 2020 menuliskan bahwa pandemi Covid-19 dapat mendorong beberapa PT ke tepian jurang¹⁴. Model bisnis banyak PT juga dirasa sudah tidak sesuai dengan selera zaman. Serangan

¹¹ Kampus Swasta Tertekan Pandemi, <https://www.republika.id/posts/9291/kampus-swasta-tertekan-pandemi>

¹² 'A downward spiral': coronavirus spins Australian universities into economic crisis, <https://www.theguardian.com/australia-news/2020/apr/14/a-downward-spiral-coronavirus-spins-australian-universities-into-economic-crisis>

¹³ Most international students would tell others not to come to Australia after coronavirus response, <https://www.abc.net.au/news/2020-08-17/international-students-would-tell-others-not-to-come-australia/12558882>

¹⁴ Covid-19 could push some universities over the brink, <https://www.economist.com/briefing/2020/08/08/covid-19-could-push-some-universities-over-the-brink>

pandemi ini sangat mungkin merusak model bisnis ini untuk selamanya. Demikian ulas Majalah *Time* dalam satu satu artikelnya¹⁵. Kebijakan buka-tutup kampus, juga telah menurunkan cacah mahasiswa yang mendaftar.

Cerita dari belahan dunia lain dapat ditambahkan, meski tidak sulit menebak, bahwa sebagian besar membawa kisah suram serupa. Termasuk juga PT di Yogyakarta, dengan skalanya yang berbeda-beda.

Survei yang dilaksanakan oleh Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi) Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta pada awal Juli 2020, menunjukkan bahwa hanya 19,16% dari 51 PTS yang tidak mempunyai masalah finansial. Sisanya melakukan mitigasi dengan beragam cara, termasuk pemutusan hubungan kerja.

Selain itu, beberapa PTS sudah memotong gaji/tunjangan (23,7%) dan menunda pembayaran gaji/tunjangan (5,88%). Solusi lain yang diambil adalah penggunaan saldo/tabungan (35,29%), meminta bantuan ke badan penyelenggara/yayasan (27,45%), meminjam uang ke pihak ketiga seperti bank (5,88%), serta menjual aset (3,9%). Angka-angka ini, paling tidak menunjukkan bahwa PTS di kala pandemi tidak sedang baik-baik saja.

Kejutan di lapangan

Meski demikian, beberapa kejutan terjadi. Di Inggris, misalnya, di satu sisi, belasan PT dikhawatirkan tidak mampu

¹⁵ The Economic Model of Higher Education Was Already Broken. Here's Why the Pandemic May Destroy It for Good, <https://time.com/5883098/higher-education-broken-pandemic/>

bertahan ketika pandemi¹⁶. Tetapi, di sisi lain, cacah mahasiswa yang mendaftar PT secara keseluruhan pada 2020 justru meningkat¹⁷.

Kasus serupa juga terjadi di Yogyakarta berdasar catatan anekdotal yang saya kumpulkan dari beberapa PTS di Yogyakarta. Cacah pendaftar justru melampaui angka serupa pada tahun-tahun sebelumnya. Tentu, untuk mendapatkan gambaran utuh, perlu dilakukan survei yang lebih menyeluruh.

Kabar baik ini tidak lantas menutup semua cerita suram yang ada. Tapi paling tidak, kabar baik ini mengindikasikan bahwa masih banyak harapan, dan PT dituntut untuk berbenah dan menyesuaikan model bisnis. Dorongan berbenah ini diperkuat dengan kekhawatiran terkait dengan kembalinya mahasiswa secara fisik ke kampus¹⁸.

Catatan anekdotal lain yang saya dapatkan mengindikasikan bahwa jika pembelajaran daring dijalankan dengan baik, mahasiswa menilai kualitas pembelajaran daring (tatap-maya) serupa dengan pembelajaran tatap muka, bahkan di program studi sains yang mempunyai banyak matakuliah praktikum. Tentu ini merupakan kejutan

¹⁶ The coronavirus crisis is pushing 13 UK universities towards insolvency, study says, <https://www.cnn.com/2020/07/06/13-uk-universities-at-risk-due-to-covid-19-crisis-ifs-says.html>

¹⁷ UK universities see record admissions, despite the pandemic, <https://www.ft.com/content/8f3ab80a-ec2b-427d-80ae-38ad27ad423d>

¹⁸ After Coronavirus, Colleges Worry: Will Students Come Back?, <https://www.nytimes.com/2020/04/15/us/coronavirus-colleges-universities-admissions.html>

yang selama ini menghiasi debat tanpa dukungan fakta dari lapangan, baik dari yang setuju ataupun yang skeptis dengan pembelajaran daring.

Kritik model bisnis perguruan tinggi

Beragam kritik telah dialamatkan kepada PT oleh banyak pengamat. Termasuk di antaranya adalah model bisnis PT yang diklaim sudah tidak sesuai dengan tuntutan zaman atau kedaluwarsa. Sebagian menulis bahwa model bisnis PT sudah bermasalah sejak sebelum pandemi Covid-19. Pandemi ini hanya memperparahnya saja¹⁹.

Kritik terhadap model bisnis PT dapat kita kelompokkan ke dalam beberapa tingkatan: ***filosofis***, ***metodologis***, dan ***operasional***. Dua yang pertama tidak terkait langsung dengan dampak pandemi Covid-19, tetapi pilihan yang tidak tepat dapat ikut memperparah dampaknya.

Mari kita ulas secara singkat satu per satu.

Pertama, secara ***filosofis***²⁰, sudah sejak lama, PT dikritik karena seperti menara gading yang tercerabut dari konteksnya. Kritik ini tidak hanya terdengar di Indonesia, tetapi juga di negara lain, termasuk Amerika Serikat. Misalnya, Oscar Handlin, seorang profesor sejarah di

¹⁹ The Economic Model of Higher Education Was Already Broken. Here's Why the Pandemic May Destroy It for Good, <https://time.com/5883098/higher-education-broken-pandemic/>

²⁰ Pembaca yang tidak nyaman dengan istilah filosofis karena masalah semantik dapat menggantinya dengan perspektif nilai dasar.

Universitas Harvard "menantang" para cendekiawan di PT, dengan mengatakan:

"Alam semesta yang bermasalah tidak lagi dapat menanggung kemewahan pencarian yang terbatas pada menara gading ... Kecendekiawanan harus membuktikan nilainya bukan dengan caranya sendiri, tetapi dengan melayani bangsa dan dunia."²¹

Isu menara gading bukan hal baru di Indonesia. Ketika saya masih menjadi mahasiswa baru, sekitar 27 tahun lalu, isu ini menjadi salah satu bagian diskusi di hari-hari penataran P4. Meskipun demikian, isu ini masih saja relevan untuk konteks kini, ketika terjadi pergeseran orientasi PT. Sebagian PT masih berusaha setia dengan nilai-nilai ideologis yang ditanamkan sejak pendiriannya, namun kita sulit untuk menutup mata bahwa sebagian PT juga cukup kental dengan nuansa bisnisnya. Tentu, ini adalah pilihan sadar dan setiapnya bisa membimbing ke arah yang berbeda.

Terlepas dari itu, niat saya membawa isu ini adalah untuk membangunkan kita bahwa PT tidak boleh terlalu nyaman dengan dunianya dan lupa dengan konteks yang melingkupinya. Ungkapan ini juga valid untuk semua warganya, terutama pada dosen dalam menjalin hubungan dengan dunia nyata dan menjamin relevansi ilmu yang digeluti dan dikembangkannya.

²¹ Versi Inggrisnya: "*A troubled universe can no longer afford the luxury of pursuits confined to an ivory tower.... Scholarship has to prove its worth not on its own terms, but by service to the nation and the world.*" (dikutip oleh Boyer [1996:33]).

Sensitivitas dosen terhadap masalah bangsa juga dapat dimasukkan dalam diskusi ini (lihat misalnya kritik Dhakidae [2003]). Lebih lanjut, isu ini dapat juga dikaitkan dengan diskursus kecendekiawanan yang membabit atau *engaged scholarship* (lihat misalnya Boyer [1996], van de Ven [2007], Perkmann dan Walsh [2008]).

Mengapa ini penting? Keberlanjutan PT tidak mungkin terlepas dari isu relevansi filosofisnya. Relevansi ini sangat penting untuk memberi energi yang cukup bagi ikhtiar kolektif warga kampus untuk terus bertumbuh. Selain itu, hukum alam sudah cukup mengajarkan kepada kita, bahwa hanya mereka yang dapat menjaga relevansi keberadaannya yang akan bertahan hidup dan berkembang.

Kedua, dari sisi *metodologis*, kritik dikaitkan dengan kurikulum PT yang sudah kedaluwarsa dan tidak responsif terhadap perubahan yang ada. Dalam konteks ini, setiap PT diharapkan dapat secara jujur mengevaluasi dengan hati-hati komprehensif. Kesalahan dalam menjalankan evaluasi dapat membawa PT kepada jebakan pragmatisme jangka pendek yang tidak mampu memberikan pendidikan untuk menyiapkan manusia yang adaktif, termasuk menghadirkan pendidikan yang memerdekakan manusia.

Di lapangan, memang kadang terdengar teriakan bahwa hanya sebagian kecil materi yang diajarkan oleh PT relevan di dunia kerja. Teriakan ini harus didengar, tetapi jangan terburu-buru mengambil kesimpulan. Anggaplah ini sebagai sistem peringatan dini, untuk tidak lupa diri, karena membawa pesan kejut. Studi yang lebih komprehensif diperlukan. Banyak catatan bisa diberikan, PT pada jalur

akademik mempunyai misi yang berbeda dengan jalur vokasi, misalnya. Ada pembagian fokus di sana.

Tentu, ini juga bukan berarti menjadi alasan untuk tidak berubah. Yang dibutuhkan di sini adalah sensitivitas menangkap sinyal zaman dan meresponsnya dengan baik. Sensitivitas penangkap sinyal ini seringkali berkurang karena beragam sindrom yang menghinggapi pengambil kebijakan di PT. Termasuk di antaranya adalah sindrom "zaman saya dulu" dan sindrom "begini saja bisa". Sindrom-sindrom seperti akan menghambat tumbuh suburnya ide-ide inovatif, yang biasanya akan layu sebelum berkembang.

Dalam konteks ini, refleksi jujur perlu dilakukan secara kolektif. Lagi-lagi, respons kreatif terhadap masalah metodologis ini juga untuk menjamin relevansi kehadiran PT di tengah-tengah masyarakat yang kebutuhannya tidak statis. Baik dalam suasana pandemi, maupun tidak, masalah metodologis ini harus diselesaikan.

Pandemi dan masalah operasional

Pandemi Covid-19 yang menyerang umat manusia dengan tiba-tiba tidak memberikan kemewahan waktu untuk meresponsnya. PT merupakan salah satu sektor pendidikan yang terdampak. Ketidaksiapan banyak PT dalam memitigasi pandemi ini telah memunculkan kritik terhadap sisi **operasional**. Misi utama mitigasi sisi ini adalah untuk menjamin keberlangsungan akademik dan memastikan roda organisasi tetap berjalan dengan baik.

Dampak pandemi terhadap aspek operasional PT ini dapat mewujud dalam semua tahapan siklus hidup

mahasiswa (*student's life cycle*), mulai sebagai calon yang prospektif sampai menjadi alumni yang kontributif. Untuk memberi contoh, kita bisa tulis mulai dari pemasaran, admisi mahasiswa baru, pembelajaran, aktivitas akademik lain – seperti penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembinaan kemahasiswaan, kuliah kerja nyata, dan lain-lain–, kerja sama, dan mobilitas internasional.

Desain awal sebagian besar aktivitas akademik di atas masing memerlukan mobilitas fisik yang ketika pandemi tidak mungkin dilakukan dengan leluasa. Karenanya, desain ulang merupakan suatu keharusan operasional.

Selain itu, aspek finansial PT tidak kalah penting untuk dimitigasi dengan serius. Pada situasi dengan ketidakpastian tinggi seperti saat ini, kepemilikan uang kontan menjadi sangat penting.

Penurunan kapasitas finansial orang tua mahasiswa atau mahasiswa akan sangat mempengaruhi kemampuan bayarnya. PT harus memasukkan variabel ini ke dalam aspek perencanaan keuangan, dan memitigasinya jika target pemasukan tidak tercapai dan memberi bantuan sesuai dengan kapasitas masing-masing PT.

Hal ini diperparah dengan model kepemilikan aset sebagian besar PT saat ini yang masih memerlukan biaya perawatan tinggi. Penurunan biaya aspek ini di masa pandemi tidak terlalu signifikan.

Strategi keberlanjutan

Selain kalibrasi ulang aspek filosofis dan metodologis PT, yang perlu didiskusikan secara khusus dalam kesempatan

lain, berikut adalah beberapa strategi keberlanjutan PT dari aspek operasional yang perlu direnungkan.

Pertama, tidak ada pilihan lain bagi PT selain melakukan penguatan ekosistem teknologi informasi, untuk mendukung proses bisnis dan pengambilan keputusan. Digitalisasi layanan bukan lagi pilihan, tetapi menjadi sebuah keniscayaan.

Ini terkait dengan banyak hal, termasuk pemberian layanan kepada mahasiswa dan pemangku kepentingan lain dan juga pengumpulan data yang tidak hanya penting secara administratif, tetapi lebih dari itu, kritical secara strategis.

Para pemimpin PT perlu memberikan perhatian secara khusus kepada aspek ini, yang bisa jadi memerlukan besaran investasi yang lumayan. Ini tidak hanya menyangkut pengadaan barang tetapi juga peningkatan kapasitas (kuantitas) dan kapabilitas (kualitas) pengawalinya.

Tapi perlu diingat, investasi ini adalah belanja modal untuk jangka panjang dan bukan belanja operasional sekali pakai. Menggunakan paradigma yang tepat dalam berinvestasi sangat diperlukan di sini, supaya para pengawal ekosistem teknologi informasi, meminjam istilah astrologi Tionghoa, tidak merasa hanya bershio sial: kelinci (percobaan), sapi (perahan), atau kambing (hitam).

Kedua, secara khusus, PT perlu memberikan perhatian kepada penguatan dan pematangan ekosistem pembelajaran daring. Tidak hanya dari sisi infrastruktur teknologi dan sistem informasi, tetapi juga dari sisi kesiapan aktornya: dosen dan mahasiswa.

Di masa awal pandemi, kedaruratan dapat menjadi alasan untuk membuat ruang toleransi terhadap kualitas pembelajaran. Tetapi, ketika saat ini, alasan tersebut tidak menurun validitasnya. Inilah saatnya untuk meningkatkan kualitas pengalaman pembelajaran, yang salah satunya diikhtiatkan dengan penguatan ekosistem pembelajaran daring.

Infrastruktur pembelajaran daring dapat dikuatkan dengan beragam inisiatif, termasuk penentuan paket solusi yang dipilih (seperti *learning management system*, aplikasi konferensi video, aplikasi produksi konten pembelajaran) dan desain penggunaannya dalam pembelajaran secara integratif. Dalam penentuan pilihan skenario atau desain pembelajaran, karakteristik mahasiswa yang saat ini tersebar di beragam tempat dengan kualitas koneksi Internet dan ketersediaan sumber daya pendukung lain perlu dimasukkan ke dalam radar. Termasuk di dalamnya adalah pilihan mode pembelajaran: sinkron (satu waktu, beda tempat), asinkron (beda waktu, beda tempat), atau campuran (lihat misalnya Daniel [2020]).

Pengawasan aspek ini sebetulnya tidak terlalu sulit dilakukan jika sumber daya pendukungnya tersedia: tim pengembang konsep dan pengawal teknis dengan kapabilitas baik dan sumber daya finansial.

Namun, penyiapan aspek manusianya lebih menantang, termasuk peningkatan kapabilitas digital. Produksi konten pembelajaran daring yang berkualitas dan konsistensi menjalankan skenario yang sudah disepakai, masuk dalam ranah ini.

Membangun budaya dan kapabilitas digital bukan bekerja ringan, apalagi ketika waktu pada masa pandemi seperti ini tidak berada di pihak kita. Di sini, kesadaran kolektif dan partisipasi aktif seluruh warga PT mutlak diperlukan.

Ketiga, penggunaan teknologi informasi memaksa PT mendesain ulang proses bisnisnya. Desain ulang proses bisnis tidak sama dengan otomatisasi (Hammer, 1990).

Selama ini kita terlatih berpikir deduktif yang berangkat dari masalah. Inilah yang nampaknya menjebak kita kepada otomatisasi. Sebagai ilustrasi sederhana, desain ulang proses bisnis mungkin menjadikan tujuh meja proses menjadi hanya tiga. Tetapi, otomatisasi mempertahankannya tetap tujuh meja.

Karenanya, pola pikir induktif yang mengenali potensi teknologi informasi menjadi sangat penting dimasukkan sebagai pelengkap perspektif (Hammer & Champy, 1993). Lompatan karena pemanfaatan ekosistem teknologi informasi secara inovatif perlu terus dicari dan dielaborasi.

Sebagai contoh, jika pendekatan induktif yang digunakan, proses admisi dapat berubah drastis tanpa kehadiran fisik sama sekali. Selain itu, di sisi lain, sangat mungkin PT berpikir untuk membuka program studi pendidikan jarak jauh untuk mengoptimalkan manfaat investasi teknologi informasi selain sebagai strategi bertumbuh ke depan dengan memperluas basis mahasiswa.

Keempat, selama pandemi ini, pengalaman dalam mengelola penerimaan sistem mahasiswa baru bersama kerja sama PTS di bawah Aptisi Wilayah V dengan tajuk

jogjaversitas.id memberikan pelajaran bahwa tidak semua PTS yang tergabung menarik minat calon mahasiswa. Pengamatan terbatas saya menunjukkan bahwa banyak program studi berkualitas baik, yang bahkan tidak mendapatkan satu pun pendaftar. Bisa jadi, salah satu sebabnya adalah edukasi publik untuk memperkenalkan PT atau program studi tersebut belum dikelola dengan baik.

Karenanya, tidaklah berlebihan jika PT juga harus memperbaiki kinerja pemasarannya, memperkenalkan dirinya kepada publik. Setiap PT perlu memastikan dirinya terlihat jelas di tengah "kerumunan" dan menjadikan publik selalu ingat akan keberadaannya. Tentu hal ini menantang karena publik harus secara teratur diingatkan akan keberadaan dan kiprah PT. Di masa pandemi seperti ini, strategi pemasaran yang jitu, terutama pemasaran digital, perlu didesain dan dieksekusi dengan serius.

Kelima, fakta di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua aktivitas pembelajaran dapat dipindahkan secara daring. Jika ini kasusnya, maka PT juga harus melakukan mitigasi untuk menyiapkan aktivitas fisik yang terkawal dengan baik.

Beberapa contoh dapat diberikan di sini, termasuk praktikum basah, pendidikan keterampilan medik, dan pendidikan klinik. Potret setiap PT bisa jadi berbeda anara satu dengan yang lainnya. Yang jelas, PT juga harus melakukan investasi untuk memfasilitasi tatanan baru atau adaptasi kebiasaan baru ini.

Keenam, PT perlu dengan seksama melakukan mitigasi finansial. Hal ini dapat dilaksanakan dengan inisiatif

termasuk pengencangan ikat pinggang alias efisiensi, penentuan skala prioritas program (mulai dari yang dapat dibatalkan, mungkin ditunda, dijalankan dengan skala lebih kecil, atau bahkan didesain ulang), dan pemantauan ketersediaan uang kontan dengan seksama. Bagi PTS, hal ini menjadi amat penting ketika sebagian besar sumber pendanaan masih berasal dari uang kuliah mahasiswa, yang kapasitasnya juga dipengaruhi oleh pandemi.

Pencarian sumber pendanaan alternatif perlu juga dipikirkan, baik melalui pendirian unit bisnis strategis maupun melalui lembaga donor dengan beragam program hibah yang tidak mengikat.

Mitigasi finansial ini, saya prediksi masih valid sampai beberapa waktu ke depan, sebelum ada kepastian kapan pandemi akan berakhir. Salah satunya adalah ketika vaksin Covid-19 sudah ditemukan, semua orang sudah mendapatkan dan terbukti khasiatnya.

Tentu, daftar strategi di atas dapat diadaptasi, dilengkapi, dan didetailkan. Keragaman konteks PT sangat mungkin memunculkan inspirasi strategi yang berbeda-beda.

Catatan penutup

Pandemi Covid-19 memang menyerang hampir seluruh bangsa, tapi ada yang membedakan: yaitu bagaimana sebuah bangsa atau masyarakat meresponsnya, termasuk kita, para warga PT. Pandemi sudah seharusnya tidak hanya dipandang sebagai musibah yang dimitigasi dengan serius, tetapi juga membawa beragam berkah tersamar (*blessings in disguise*) yang dapat dipetik.

Beberapa di antaranya adalah menyadarkan PT akan kerentanan model bisnis yang dijalankan selama ini, dan mendorong evaluasi jujur secara menyeluruh, dan di sisi lain, sekaligus memaksa PT untuk memikirkan model bisnis baru yang lebih tahan banting dan berkelanjutan di masa mendatang.

Tentu, saya yakin semua yang hadir sepakat, aakan sangat disayangkan jika pandemi yang sudah menuntut begitu banyak pengorbanan berlalu begitu saja. Karenanya, adaptasi kebiasaan baru untuk bertahan hidup tidaklah cukup. Kecepatan dalam pengambilan keputusan yang tepat juga sangat penting (lihat misalnya Platt [2017]), di samping, PT harus menjadikan pandemi ini sebagai lentingan bertumbuh untuk menjemput masa depan yang lebih baik.

Belajar dari pepatah Tiongkok: mari berhenti mengutuk kegelapan, dan mulai menyalakan lilin penerang.

Tulisan diringkas dari Pidato Ilmiah yang disampaikan pada peringatan Dies Natalis ke-62 Universitas Janabadra, 7 Oktober 2020.

5. Mendesain Transformasi Pendidikan yang Kokoh dan Lentur

Isu tentang pendidikan selalu menarik, karena peran penting pendidikan dalam memajukan peradaban manusia. Kemajuan peradaban manusia selalu disertai dengan kualitas pendidikan yang baik, pada masanya. Generasi terdidik adalah aktor peradaban. Pernyataan ini valid tidak hanya untuk masa lalu, tetapi juga untuk masa kini, dan masa depan.

Refleksi atas tema yang diangkat dalam seminar kali ini memunculkan beberapa isu pemantik untuk membingkai diskusi. *Pertama*, praktik pendidikan saat ini dirasa belum dapat merespons tantangan zaman, dan karenanya ikhtiar transformasi perlu dilakukan. Tentu, jika isu ini disepakati, maka pertanyaan lanjutannya adalah: transformasi seperti apa yang harus dijalankan? Apakah transformasi dijalankan dengan mengubah hakikat pendidikan, ataukah pada konten (inti dan pelengkap), ataukah pada metode penyampaian?

Kedua, transformasi pendidikan diupayakan untuk mewujudkan tujuan pembangunan lestari (*sustainable development goals* [SDG]). SDG sendiri baru diluncurkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada 2015, atau sekitar lima tahun lalu. Sebanyak 17 tujuan disepakati secara global harus dicapai pada 2030. SDG merupakan kelanjutan dari tujuan pembangunan milenium (*millenium development*

goals [MDG]), kesepakatan tujuan global yang diambil oleh 189 negara pada 2000, yang harus dicapai pada 2015.

Ketiga, tema seminar memberi properti kontekstual, yaira era Masyarakat 5,0 (*Society 5.0*). Konsep ini sendiri dimunculkan oleh Jepang, untuk merespons konsep Industri 4,0 yang dicetuskan di Eropa. Konsep Masyarakat 5,0 merupakan kelanjutan dari perkembangan peradaban manusia lampau: masyarakat berburu (*hunting society*), masyarakat agraris (*agrarian society*), masyarakat industrial (*industrial society*), masyarakat informasi (*information society*).

Masyarakat 5,0 sendiri diberi tajuk masyarakat supercerdas (*super-smart society*). Ini adalah strategi pertumbuhan Jepang yang digagas pada 2016 (Fukuyama, 2018). Masyarakat ini diimajikan adalah banyak memanen perkembangan teknologi mutakhir, seperti *Internet of Things (IoT)*, mahadata (*bigdata*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan robotika (*robotics*).

Kedua isu terakhir dapat dipahami sebagai pesan kuat yang harus direspons oleh dunia pendidikan. Pesan intinya kira-kira adalah: dunia berubah, pendidikan harus meresponsnya. Respons kreatif inilah yang dimuat oleh isu pertama: transformasi pendidikan.

Untuk tidak menjebakkan diri ke dalam diskusi yang sangat teknis, tulisan ini akan mendiskusikan strategi mendesain pendidikan yang **kokoh** dan **lentur**. Dua atribut ini sengaja dipilih, untuk menegaskan bahwa pendidikan mempunyai misi abadi yang tidak boleh lekang oleh perubahan zaman tetapi di saat yang sama, pendidikan juga harus lentur, alias responsif terhadap perubahan.

Pernyataan ini sepiantas terkesan sebuah oksimoron yang bertolak belakang, namun tidak demikian. Bagian tulisan berikutnya akan mengklarifikasinya.

Misi abadi pendidikan

Untuk mendiskusikan ini, saya meminjam konsep dari khazanah pendidikan Islam. Pendidikan dalam Islam menyentuh semua aspek pengembangan manusia, mulai dari membantu pengembangan individu, meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap aturan-aturan sosial dan moral, dan mentransmisikan pengetahuan (Halstead, 2004).

Dalam tradisi Islam, pendidikan mempunyai tiga prinsip yang saling melengkapi: *tarbiyah*, *ta'lim*, dan *ta'dib*. Beragam konseptualisasi ditemukan dalam literatur. Halstead (2004) menawarkan beberapa kata kunci untuk memahami ketiga prinsip ini. *Tarbiyah* terkait dengan upaya untuk menumbuhkan (*to grow*) atau meningkatkan (*to increase*) pribadi pembelajar. Istilah *tarbiyah* sering disamakan dengan pematangan pribadi. Kata ini juga yang sering diartikan dengan “pendidikan”.

Ta'lim dikaitkan dengan ikhtiar yang dilakukan supaya pembelajar mengetahui (*to know*), terinformasi (*to be informed*), mempersepsikan (*to perceive*), dan mengenali atau membedakan (*to discern*) sesuatu atau bahan ajar. Di sini terjadi transfer ilmu. *Ta'dib* mencakup aspek lain, yaitu bahwa pembelajar akan dimurnikan (*to be refined*), didisiplinkan (*to be discipline*), dan dibudayakan (*to be cultured*). Untuk konteks ini, Al-Attas (1980) menegaskan bahwa pendidikan adalah proses menyuntikkan adab (secara

sederhana bisa dinisbahkan dengan karakter) kepada pembelajar, secara perlahan namun pasti.

Pilar pendidikan yang digagas oleh UNESCO melalui sebuah komite yang diketuai oleh Delors et al. (1996) sejalan dengan tiga prinsip di atas. Saya yakin, ini bukan informasi baru bagi sebagian besar peserta seminar, tetapi tidak ada salahnya, kita maknai ulang untuk menyegarkan ingatan.

Komite mengusulkan bahwa pembelajaran (*learning*) mempunyai empat pilar: pembelajaran untuk mengetahui (*learning to know*), pembelajaran untuk melakukan (*learning to do*), pembelajaran untuk hidup bersama (*learning to live together*), dan pembelajaran untuk menjadi (*learning to be*).

Pembelajaran untuk mengetahui (*learning to know*) harus memasukkan aspek pengetahuan umum dan pengetahuan spesifik yang mendalam. Yang pertama diperlukan untuk memungkinkan saling berkomunikasi antardisiplin dan menjadi modal untuk pembelajaran sepanjang hayat, dan yang kedua sebagai ikhtiar pengembangan kompetensi khusus. Pembelajaran untuk melakukan (*learning to do*) diwujudkan, beberapa di antaranya, dengan membekali pembelajar dengan keterampilan untuk menjalankan pekerjaan di situasi yang beragam dan bekerja dalam tim.

Pembelajaran untuk hidup bersama (*learning to live together*) yang mengasah literasi sosial (Carneiro & Gordon, 2013), menjadi sangat penting batas antarnegara menjadi pudar, dan dunia semakin mengglobal. Kemampuan untuk hidup berdampingan dengan orang dari latar belakang budaya yang berbeda sangat diperlukan. Karenanya, kemampuan untuk berkomunikasi dan pemahaman

lintasbudaya, misalnya, sangat penting. Pembelajaran untuk menjadi (*learning to be*) mengisyaratkan bahwa pembelajar harus bertransformasi menjadi “manusia baru” yang utuh. Karenanya, pendidikan harus mampu mencetak “manusia baru” yang mengembangkan potensi dirinya, mulai dari pikiran dan badan, kecerdasan, sensitivitas, rasa seni, tanggung jawab personal, sampai dengan nilai-nilai spiritual (Delors et al., 1996).

Pembaca dapat dengan leluasa mencoba melakukan sintesis untuk menghubungkan ketiga prinsip dan keempat pilar di atas. Saya yakin, banyak irisan besar di dalamnya, yang saling melengkapi. Salah satu pemetaan untuk memantik diskusi lanjutan, dengan memberikan fokus pada titik berat setiap prinsip dan pilar, dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Peta prinsip dan pilar pendidikan

Prinsip	Pilar	Misi utama
<i>Ta’lim</i>	<i>Learning to know</i>	Mentransfer pengetahuan
<i>Tarbiyah</i>	<i>Learning to be</i>	Mematangkan pribadi menjadi manusia utuh
<i>Ta’dib</i>	<i>Learning to do</i> <i>Learning to live together</i>	Membekali keterampilan dan sikap hidup

Uraian misi abadi pendidikan di atas, jika disepakati, mengandung unsur yang secara sederhana dimaksudkan untuk memberikan landasan yang **kokoh** bagi seorang pembelajar (seperti penanaman karakter), dan untuk membekali pembelajar dengan pengetahuan dan

keterampilan yang menjadikannya **lentur** (seperti hidup berdampingan dengan orang lain).

Kekokohan dan kelenturan

Dalam konteks keindonesiaan, sebagai bangsa yang bertuhan, kekokohan tidak bisa dilepaskan dari pendidikan ideologi kebangsaan dan agama. Ini merupakan prinsip. Namun demikian, di sini, perlu dipertegas bahwa pendidikan agama, perlu diorientasikan untuk menggerakkan pembelajar menjadi manusia yang taat dengan Tuhannya dan sekaligus yang bermanfaat untuk sesama. Kelenturan pendidikan, inilah yang nampaknya relevan dengan tema seminar untuk mentransformasikan pendidikan menjadi responsif dengan perkembangan.

Patut dicatat di sini, sampai tingkat tertentu, kelenturan ini kadang bisa menggerus kekokohan, ketika atas nama menyiapkan pembelajar yang responsif dengan perubahan zaman, pendidikan karakter (termasuk pendidikan agama dan kebangsaan), tidak mendapatkan perhatian yang memadai. Kekokohan pendidikan ini ibarat akar tunjang sebuah pohon yang menjadikannya tetap berdiri tegak di tengah terpaan angin yang kuat. Kelenturan pendidikan dapat diamsalkan sebagai batang dan cabang-cabang pohon yang menjulang tinggi sebagai gantungan buah yang melebat, yang tidak mudah patah karena terpaan angin dengan kecepatan yang beragam.

Kelenturan pendidikan

Lentur, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mempunyai beberapa nosi. Dua di antaranya yang relevan untuk konteks tulisan ini adalah: (a) mudah dikeluk-kelukkan (tidak kaku, tidak mudah patah); dan (b) dapat (mudah) disesuaikan dengan keadaan (kebutuhan). Lentur dapat dipersamakan dengan lincah, fleksibel, atau adaptif.

Dalam tulisan ini, kelenturan secara sederhana dapat didefinisikan sebagai kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Tentu, perlu ditegaskan, adaptasi di sini harus dilakukan dengan tetap menjadi kekokohan pendidikan yang diwakili oleh nilai-nilai abadi, seperti kejujuran dan keadilan. Dengan kata lain, kelenturan tidak diartikan dengan pengorbanan idealisme atas nama pragmatisme (nilai manfaat).

Literatur ilmiah dan wacana publik terkait pendidikan dalam beberapa tahun terakhir, tidak sepi dari diskusi terkait dengan Revolusi Industri 4,0 atau yang dalam seminar ini, diwakili dengan Masyarakat 5,0. Kedua konsep atau jargon ini mewakili perubahan lingkungan yang terjadi, yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang sudah dicontohkan di atas.

Ada beberapa isu penting di sini, sebelum mendiskusikannya lebih lanjut. *Pertama*, konsep tersebut tidak lahir dari ruang hampa. Ada konteks spesifik yang menyertainya. Konsep Revolusi Industri 4,0 lahir di Eropa (khususnya Jerman) dan Masyarakat 5,0 di Jepang (lihat misalnya Fukuyama [2018]). Di samping banyak persamaan dalam kedua konsep ini, namun, munculnya konsep

Masyarakat 5,0 di Jepang dimaksudkan untuk merespons konsep Revolusi Industri 4,0 yang tidak berbasis konteks Jepang.

Ada beragam perbedaan konseptualisasi di antara keduanya. Sebagai contoh, Revolusi Industri 4,0 menekankan otomasi, sedangkan Masyarakat 5,0 menonjolkan optimasi efektivitas pekerja dengan pengetahuan tinggi dibantu dengan mesin cerdas. Revolusi Industri 4,0 mementingkan penyelesaian sebuah pekerjaan, sedangkan Masyarakat 5,0 berfokus pada bagaimana mengoptimalkan manusia dalam mengerjakan tugasnya. Tentu, perdebatan baru dapat muncul karena contoh konseptualisasi ini.

Kedua, disparitas kemajuan di Jerman dan Jepang, tempat lahirnya konsep tersebut, tidak seekstrim di Indonesia. Bisa jadi konsep tersebut dapat diterapkan di sebagian wilayah Indonesia, tetapi akan sulit membayangkan jika harus diadopsi di seluruh Indonesia. Bisa jadi, sebagian wilayah Indonesia masih berada di Masyarakat 3,0 (industrial) atau bahkan Masyarakat 2,0 (agraris). Karenanya, sebagai contoh, di banyak wilayah Indonesia, yang dibutuhkan saat ini, bisa jadi, belum pada pengembangan kecerdasan buatan atau *Internet of Things*, tetapi lebih kepada teknologi ugahari atau tepat guna (tidak selalu bermakna teknologi sederhana) yang dapat secara cepat memecahkan masalah lokal.

Artinya apa? Jika kita di Indonesia ingin mengadopsi konsep ini, perlu dikontekstualisasi dengan memadai. Ilustrasi di bagian pendahuluan menggambarkan masalah

ini. Praktik salin-tempel konsep yang muncul dari konteks lain, tidak selalu salah, tetapi tanpa konseptualisasi yang memadai, kontekstualisasinya dapat menimbulkan masalah. Pengabaian terhadap kesadaran kontekstual seperti ini, akan menjebak kita ke dalam situasi latah yang kurang bermakna. Kemampuan untuk memahami perubahan zaman yang menangkap variasi kebutuhan pendidikan di beragam konteks sangat penting untuk menentukan kelenturan.

Selain itu, kelenturan juga dimaknai sebagai pembukaan kesempatan para pembelajar meramu “kurikulum” yang disesuaikan dengan minatnya. Konsep Kampus Merdeka yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dapat dipandang dengan kacamata ini, meski di lapangan, beragam cerita dapat ditemukan.

Memahami perubahan zaman

Untuk meningkatkan kelenturan pendidikan harus dimulai dengan pemahaman yang baik atas perubahan yang terjadi di lingkungan tempat pendidikan dijalankan dan tempat pembelajar (akan) berada. Ini berarti memerlukan sensitivitas memahami masa kini, sekaligus memprediksikan masa depan.

Jika kekokohan pendidikan tidak mudah lekang oleh waktu, namun tidak demikian halnya dengan kelenturan pendidikan. Apa yang relevan dipelajari saat ini, sangat mungkin relevansinya menurun atau bahkan menjadi tidak relevan dalam lima atau 10 tahun mendatang.

Pembelajar sejati (termasuk guru dan dosen) tidak hanya memerlukan ketekunan untuk belajar (*learn*), tetapi di samping itu, juga harus berani melupakan apa yang sudah dipelajari (*unlearn*) dan belajar ulang (*relearn*) (lihat misalnya Klein [2008] dan Rupčić [2019]).

Mengapa? Sangat mungkin apa yang kita pelajari puluhan tahun lalu sudah tidak relevan untuk kebutuhan saat ini dan harus kita mutakhirkan.

Sebagai ilustrasi sederhana, keterampilan menggunakan aplikasi pengolah kata Wordstar yang populer pada awal 1990an, tidak lagi relevan untuk saat ini, ketika misalnya Microsoft Word sudah menggantikannya. Siapapun tidak mungkin lagi bertahan menggunakan Wordstar yang hanya berjalan di sistem operasi DOS yang sudah tidak digunakan lagi saat ini. Kompetensi terkait dengan teknologi ini sudah usang. Siklus belajar untuk menjaga kelenturan menjadi: belajar aplikasi pengolah kata (Wordstar), melupakannya, belajar ulang aplikasi pengolah kata (Microsoft Word).

Ilustrasi lain dapat diberikan dari kehidupan sehari-hari, ketika cat tembok rumah sudah memudar. Untuk menggantinya dengan cat baru yang diharapkan bertahan lama, maka cat lama harus dikelupas sebelum cat baru diaplikasikan. Energi yang digunakan untuk mengelupas cat lama (*unlearn*) bisa jadi lebih banyak dibandingkan dengan mengaplikasikan cat baru (*relearn*). Inilah mengapa, “melupakan” apa yang sudah dipelajari tidak selalu mudah. Ketika ini gagal dijalankan, maka kita akan terjankit

sindrom “Dulu, saya ...”, yang menjadikan kita terjebak di masa lampau dan tidak responsif dengan perubahan.

Dalam khazanah Islam, lebih dari 14 abad yang lalu, Sahabat Ali bin Ali Thalib sudah mengingatkan kita: “jangan didik anak-anakmu sebagaimana dahulu orang tua kamu mendidiknya, karena mereka diciptakan untuk zaman yang berbeda dengan zamanmu”. Setiap zaman mendefinisikan sendiri kebutuhannya.

Karenanya, keterampilan baru dibutuhkan. Studi yang dilakukan oleh *World Economic Forum* (2016) merangkum keterampilan yang saat ini dan ke depan dibutuhkan. Daftar dan urutan keterampilan ini, misalnya, berbeda antara daftar terbaru pada 2020 dan 2015. Berikut adalah daftar 10 keterampilan yang dibutuhkan di masa depan:

1. *Complex problem-solving*, yaitu kemampuan dalam memecahkan masalah yang kompleks. Pembelajar harus mengembangkan kapasitas untuk memecahkan masalah baru yang tidak mudah didefinisikan dan dalam lingkungan dunia nyata yang kompleks.
2. *Critical thinking*, terkait logika dan penalaran untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan setiap solusi, kesimpulan, atau pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah.
3. *Creativity*, harus dikembangkan untuk terbiasa menghadirkan ide-ide yang tidak biasa dan cerdas untuk beragam situasi dan mengembangkan cara kreatif untuk memecahkan masalah.
4. *People management*, yakni kemampuan untuk memotivasi, mengembangkan, dan mengarahkan orang dalam

bekerja dan mengidentifikasi orang terbaik untuk setiap pekerjaan.

5. *Coordinating with others*, merupakan keterampilan sosial, yang memungkinkan pembelajar untuk menyesuaikan tindakan dalam merespons orang lain.
6. *Emotional intelligence*, yaitu keterampilan dalam menyadari reaksi orang lain dan memahami mengapa mereka melakukan itu.
7. *Judgment and decision-making*, merupakan keterampilan sistem yang memungkinkan untuk menilai setiap tindakan dari sisi biaya dan manfaatnya, dan memilih yang paling sesuai.
8. *Service orientation*, yaitu ketrampilan yang secara aktif mencari beragam cara untuk menolong orang lain.
9. *Negotiation*, yaitu kemampuan menyatukan orang dan mengambil jalan tengah atas perbedaan yang ada.
10. *Cognitive flexibility*, yakni kemampuan untuk membuat atau menggunakan beragam aturan untuk secara kreatif mengkombinasikan atau mengelompokkan beragam hal, yang untuk menghadirkan hasil yang paling optimal.

Tentu dengan mudah kita dapat bersepakat bahwa 10 keterampilan tersebut belum memasukkan keterampilan *spesifik* lain yang dibutuhkan masa depan, semacam literasi data dan teknologi (termasuk yang sering dikaitkan dengan Revolusi Industri 4,0 atau Masyarakat 5,0). Daftar ini dapat diperpanjang dengan memindai perubahan yang ada dengan lebih komprehensif dan seksama.

Pertanyaannya kemudian adalah, jika kita sepakat dengan daftar di atas, bagaimana kurikulum kita desain

untuk membekali pembelajar dengan keterampilan tersebut? Jika kurikulum sudah didesain ulang, bagaimana memastikan kualitas implementasi kurikulum di lapangan? Yang tidak kalah menarik dan penting adalah, bagaimana membantu muatan ini ke dalam kurikulum jenjang pendidikan mulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi?

Nampaknya, tidak sulit untuk bersepakat, bahwa jawaban atas beberapa pertanyaan tersebut akan mempengaruhi transformasi pendidikan yang lentur atau adaptif terhadap perubahan zaman.

Catatan penutup

Mari kita rangkai ide yang sudah diuraikan di atas menjadi beberapa daftar periksa, pemantik diskusi lanjutan, dan pembimbing aksi:

Pendidikan tidak boleh melupakan misi awalnya, yaitu untuk membentuk manusia yang utuh. Pendidikan karakter yang menyuntikkan nilai-nilai, karenanya diperlukan untuk menjaga kekokohan.

Aspek kekokohan dan kelenturan pendidikan harus berjalan seiring, untuk menghasilkan pembelajar yang teguh dalam memegang prinsip, tetapi sekaligus adaptif terhadap perubahan.

Kelenturan pendidikan harus didesain hati-hati dengan seksama memindai kebutuhan kontekstual dan tidak menjebakkan diri pada kelatahan konsep atau jargon yang minim konseptualisasi yang kontekstual.

Kurikulum (semua jenjang pendidikan) harus selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan dijalankan

dengan pengawalan yang baik, untuk membekali pembelajar dengan keterampilan yang dibutuhkan masa depan.

Tulisan singkat ini belum menambah kompleksitas diskusi dengan memasukkan variabel penentu kualitas pendidikan lain, seperti ketersediaan sumber daya (manusia, infrastruktur, dan finansial), pemerataan akses pendidikan, dan kepemimpinan yang visioner.

Sebagai penutup, meski kekurangan masih banyak ditemukan, saya ingin mengajak kita semua untuk menjaga optimisme dan bersama-sama membawa angin perubahan dalam menjalankan peran di konteksnya masing-masing. Ungkapan berikiut nampaknya bisa membangun kesadaran kolektif: kita memang tidak dapat memainkan instrumen musik yang sama, namun saya percaya, kita bisa berada pada tangga nada yang sama: tangga nada perubahan.

Tulisan ini disajikan sebagai pemantik diskusi pada Seminar Nasional Pendidikan dengan tema “Transformasi Pendidikan Sebagai Upaya Mewujudkan Sustainable Development Goals di Era Society 5.0” yang diselenggarakan secara daring oleh Universitas Majalengka pada 27 Agustus 2020.

6. Mitigasi Perguruan Tinggi Kala Pandemi

Sudah hampir delapan bulan, dampak pandemi Covid-19 terasa di kalangan perguruan tinggi (PT). Sejak pertengahan Maret 2020, beragam respons sudah dijalankan, mulai dari pembelajaran daring (dalam jaringan), kerja dari rumah, sampai dengan pembatalan atau desain ulang aktivitas. Dampak pandemi ini terasa hampir merata di seluruh pojok dunia, tak terkecuali di PT negara maju.

Di Australia misalnya, pada pertengahan Oktober 2020, sebanyak 11.000 staf akan dirumahkan. Angka ini diperkirakan menjadi 21.000 di akhir 2020 (Derwin, 2020). Penurunan cacah mahasiswa, terutama mahasiswa internasional, yang di beberapa PT merupakan sumber dari 40% total pendapatannya, menjadi salah satu sebab. Selain pemutusan hubungan kerja sekitar 10% staf, beberapa PT juga melakukan reorganisasi, termasuk memangkas cacah fakultas.

Potret di belahan dunia lain seperti Amerika dan Eropa tidak jauh berbeda (Bodin, 2020). Beberapa PT diprediksi di ambang kebangkrutan karena penurunan cacah mahasiswa dan juga tersendatnya pendapatan untuk menjamin keberlangsungan organisasi. Di Inggris misalnya, diperkirakan terdapat penurunan cacah mahasiswa internasional sampai 121.000 (Burke, 2020). Cacah staf yang

berisiko dirumahkan mencapai 30.000. Di Amerika, sekitar 337.000 orang diperkirakan kehilangan pekerjaan di PT. Angka ini sekitar 7% dari total staf yang bekerja di PT Amerika (Bauman, 2020).

Potret PT Indonesia

Sampai saat ini, tidak ada data lengkap yang dapat diakses. Namun, catatan anekdotal yang tersebar secara umum mengindikasikan potret buram. Survei yang dilaksanakan oleh Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (Aptisi) Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta pada awal Juli 2020, menunjukkan bahwa hanya 19,16% dari 51 PT swasta yang tidak mempunyai masalah finansial. Sisanya melakukan mitigasi dengan beragam cara, termasuk pemutusan hubungan kerja.

Selain itu, beberapa PT sudah memotong gaji/tunjangan (23,7%) dan menunda pembayaran gaji/tunjangan (5,88%). Solusi lain yang diambil adalah penggunaan saldo/tabungan (35,29%), meminta bantuan ke badan penyelenggara/yayasan (27,45%), meminjam uang ke pihak ketiga seperti bank (5,88%), serta menjual aset (3,9%). Angka-angka ini, paling tidak menunjukkan bahwa PT di kala pandemi tidak sedang baik-baik saja.

Memang, di sisi lain, potret PT besar dengan mahasiswa dari kalangan menengah ke atas nampaknya masih cerah, karena kapasitas finansial yang masih memadai. Tetapi tidak demikian halnya untuk PT yang selama ini menyasar mahasiswa dari kalangan menengah ke bawah.

Dampaknya sudah sangat terasa, mulai dari penurunan cacah mahasiswa baru pada 2020 ini secara drastis.

Meski demikian, PT besar yang tidak terdampak secara signifikan, juga tetap harus berhati-hati. Jika pandemi berkepanjangan, dampaknya mungkin akan terasa dalam waktu 2-3 tahun mendatang jika kapasitas finansial kelas menengah ke atas juga mulai goyang, ketika pendapatan menurun dan tabungan semakin tergerus. Karenanya, tidak ada pilihan lain untuk semua PT untuk mendesain rencana matang untuk memitigasi pandemi yang tak seorang pun tahu kapan akan berakhir.

Mitigasi kala pandemi

Dalam keadaan normal sebelum pandemi menyerang, fokus PT dapat disederhanakan ke dalam dua aspek: kualitas akademik dan keberlangsungan organisasi. Ketika pandemi menyerang, dua fokus baru menggeser kedua aspek tersebut: keselamatan jiwa dan keberlangsungan akademik.

Beragam inisiatif telah dijalankan oleh PT, dengan secara macam keterbatasan dan ceritanya. Pembelajaran daring dan kerja dari rumah, misalnya, telah berlangsung sejak pertengahan Maret 2020. Beberapa PT, saat ini juga menjalankan pembelajaran campuran, kombinasi antara daring dan luring (luar jaringan), meskipun tidak sulit untuk bersepakat bahwa porsi daringnya masih sangat dominan. Banyak aktivitas akademik lain dan pendukungnya pun didesain ulang dengan memanfaatkan kanal daring berbantuan teknologi informasi (TI).

Ketika pandemi baru menyerang, PT masih punya dalil kedaruratan untuk membuat ruang toleransi atau kompromi sampai batas yang disepakati. Namun, setelah memasuki semester baru tahun akademik 2020, dalil kedaruratan sudah berkurang validitasnya. Artinya, PT sudah harus menaruh fokus lebih besar pada aspek kualitas akademik dan keberlangsungan organisasi, yang sempat terpinggirkan. Apa yang bisa dilakukan PT? Berikut beberapa di antaranya.

Pertama, penguatan ekosistem TI tidak lagi menjadi pilihan, tetapi sudah merupakan keniscayaan. Ekosistem TI di sini harus dibaca dalam definisinya yang luas, termasuk sistem informasi dan personel pendukungnya. Para pemimpin PT sudah seharusnya menaruh perhatian khusus di sisi ini, dengan serangkaian program dan alokasi sumber daya.

Terdapat satu hal penting di sini: pemimpin PT harus mengubah perspektif dalam melihat biaya yang dikeluarkan untuk TI, dari belanja operasional (*operational expenditure*) menjadi belanja modal alias investasi jangka panjang (*capital expenditure*). Tanpanya, akan sulit mengembangkan argumen untuk alokasi sumber daya dalam jumlah yang agak besar.

Selain itu, investasi TI tidak hanya untuk keperluan otomasi, tetapi lebih dari itu, untuk mentransformasi organisasi (Hammer, 1990). Karenanya, ekosistem TI di sini tidak hanya dibingkai sebagai pendukung operasional, tetapi sebagai perkakas strategis.

Kedua, masih terkait dengan yang pertama, penguatan ekosistem pembelajaran daring. Pada masa pandemi, meski

tidak sempurna dan tanpa masalah, pembelajaran daring adalah pilihan yang paling rasional, karena mobilitas fisik sangat terbatas sebagai ikhtiar menjaga keselamatan jiwa.

Kesiapan setiap PT sangat berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karenanya, dalam konteks ini, PT perlu mempercepat penguatan ekosistem pembelajaran daring. Tidak hanya dari aspek TI, tetapi juga dari sisi produksi konten pembelajaran yang berkualitas, peningkatan kapabilitas aktor, desain proses pembelajaran, dan tidak kalah penting adalah penjaminan mutunya.

Pembelajaran daring sangat mungkin menjadi bagian permanen PT ke depan, baik sebagai *komplemen*, dalam bentuk pendamping pembelajaran tatap muka, maupun *suplemen*, dalam bentuk pelengkap pembelajaran tatap muka dengan pembukaan program studi pendidikan jarak jauh (e.g. Gallagher & Palmer, 2020). Jika yang terakhir ini dijalankan, maka model bisnis yang tepat juga perlu diformulasikan.

Ketiga, karena menunggu pandemi berakhir laksana mengharap Bang Toyib yang tak seorang pun tahu kapan pulang, inovasi dalam mendesain ulang beragam aktivitas akademik dan pendukungnya harus dilakukan. Inovasi ini untuk menyasiasi keterbatasan mobilitas fisik warga PT, termasuk mahasiswa dan dosen. Ini adalah ikhtiar untuk menjaga harapan dan tidak menyerah kepada keadaan. Ini juga bukti bahwa pandemi tidak hanya sebagai musibah yang harus dimitigasi, tetapi juga membawa berkah tersembunyi (*a blessing in disguise*).

Di masa mendatang, meski pandemi sudah berakhir, model aktivitas daring seperti admisi mahasiswa baru, konferensi maya, dan mobilitas maya dapat menjadi salah satu opsi permanen, ketika dapat dijalankan dengan lebih mudah, murah, dan tetap berkualitas.

Keempat, meski terakhir, ini bukan afkir: mitigasi finansial. Ketika kapasitas finansial orang tua mahasiswa atau mahasiswa terdampak, maka prioritas pengeluaran dapat berubah. Data sampai akhir 2019 menunjukkan bahwa angka partisipasi kasar pendidikan tinggi di Indonesia baru mencapai 35,69%. Angka ini menunjukkan persentasi penduduk Indonesia berusia 19-23 tahun yang menikmati bangku kuliah.

Pendidikan tinggi untuk banyak orang masih merupakan barang mewah. Di samping itu, pandemi telah menambah cacah penduduk miskin secara signifikan, tidak hanya di Indonesia (Luxiana, 2020), tetapi di banyak negara lain (The Economist, 2020). Catatan anekdotal dari lapangan menguatkan ini, ketika banyak calon mahasiswa yang mundur dengan alasan ketidakmampuan finansial.

Tentu, kondisi kesehatan finansial setiap PT berbeda-beda. Tetapi, nampaknya semua sepakat, kesehatan finansial merupakan salah satu faktor penting untuk menjamin keberlangsungan organisasi, dan karenanya perlu dimitigasi dengan serius. Faktor kontekstual setiap PT akan menghasilkan beragam strategi. Tidak selalu mudah dan mengenakan, tetapi pilihan memang tidak banyak.

Epilog

Pandemi Covid-19 yang menyerang tiba-tiba menjadikan waktu tidak di pihak PT. Keputusan harus diambil secara cepat dengan informasi terbatas karena ketidakpastian sangat tinggi. Yang jelas, kondisi saat ini sangat berbeda dari masa sebelum pandemi. Prediksi pun tidak mudah dilakukan, apalagi ditambah dengan kecepatan perubahan yang bisa sangat cepat dan mendadak. Karenanya, efektivitas dari sebuah keputusan lebih penting dibandingkan kesempurnaan.

Pandemi memang belum jelas kapan berakhir, tetapi optimisme terukur harus terus dijaga. Sangat disayangkan, jika pandemi yang telah memaksa PT mengorbankan banyak hal ini berlalu begitu saja, tanpa banyak perubahan berarti untuk lentingan lebih baik ke masa depan.

Tulisan ini sudah dimuat dalam Majalah UII Business and Economic Insights, edisi November-Desember 2020.

7. Bertahan, Berbenah, dan Bertumbuh

Pandemi Covid-19 akan memasuki bulan kedelapan, terhitung mulai pembelajaran daring dijalankan perguruan tinggi (PT) di Indonesia. Fokus utama PT dalam menjaga kualitas akademik dan menjamin keberlangsungan organisasi tergeser. Masuk dua pekerjaan rumah besar yang memerlukan perhatian ekstra dan mendapatkan prioritas lebih tinggi: menjamin keselamatan jiwa dan menjaga keberlangsungan akademik.

Untuk merespons perubahan ini, Universitas Islam Indonesia (UII) menggunakan tiga pendekatan yang terlihat sekuensial, tetapi dapat beririsan: bertahan dengan cermat, berbenah untuk sehat, dan bertumbuh dengan pesat.

Cermat bertahan

Beragam ikhtiar telah diambil oleh UII. Kecermatan dan kecepatan mengambil keputusan sangat penting di tahap ini. Waktu bukan kemewahan yang kita miliki, karena ketidakpastian sangat tinggi. Keterlambatan pengambilan kebijakan atau keputusan akan membawa dampak ikutan yang perlu dimitigasi, karena keterlibatan beragam aspek dan aktor di dalamnya. Sosialisasi kebijakan kepada semua warga organisasi, ketika terpisah jarak fisik, menjadi tantangan tersendiri.

Keselamatan jiwa sivitas UII menjadi prioritas utama. Sebagian besar aktivitas dan layanan fisik di kampus ditiadakan. Semuanya diupayakan secara daring. Karenanya, kehadiran ekosistem teknologi informasi menjadi penting. Pembelajaran daring dan kerja dari rumah menjadi satu-satunya pilihan.

Tidak semua PT siap dengan ini, baik dari sisi infrastruktur maupun kesiapan sivitasnya. Kita patut bersyukur, transformasi digital yang mulai dilakukan di UII sejak 2016 telah memberikan basis infrastruktur yang sangat memadai.

Misi utama PT harus diselamatkan: pembelajaran mahasiswa. Ekosistem pembelajaran daring harus disiapkan dengan cepat. Mahasiswa yang masih berada di luar negeri pun segera dipulangkan, sebelum ada pembatasan penerbangan internasional.

Budaya digital secara perlahan mulai terbentuk, lengkap dengan catatan di banyak hal. Beberapa kritik bernada protes pun masuk. Beberapa orang masih membayangkan kesempurnaan. Dalam situasi seperti ini, kesempurnaan adalah lawan dari efektivitas.

Sehat berbenah

Pandemi telah memaksa kita belajar banyak hal dengan cepat. Setelah beberapa bulan, kita sadar bahwa tidak mudah meramalkan kapan pandemi akan berakhir, meski kita semua menginginkannya. Hanya berpangku tangan sambil menunggu, bukan pilihan yang bijak. UII

harus berbenah untuk kembali sehat: secara operasional dan finansial, sebagai basis keberlangsungan organisasi.

Banyak yang kita benahi, termasuk penguatan ekosistem teknologi informasi, dan secara khusus ekosistem pembelajaran daring. Sebuah cetak biru dibuat. Survei telah dilakukan kepada dosen dan mahasiswa. Tilikan dari survei ini dijadikan dasar kebijakan. Misalnya, selain menggunakan zoom untuk pembelajaran daring sinkron, kita juga berlangganan Panopto untuk pembelajaran daring asinkron. Beragam pelatihan pun digelar.

Banyak proses bisnis didesain ulang: mulai dari admisi mahasiswa baru, pembinaan mahasiswa baru, pembelajaran dan evaluasinya, sampai dengan wisuda. Sebanyak mungkin konsiderans dan aktor dilibatkan.

Sangat mungkin, hasil desain ulang dalam berbenah tidak sesempurna yang dibayangkan jika dibandingkan dengan ketika kondisi normal. Atau, bisa jadi, yang perlu berubah adalah pola pikir kita: sempurna untuk diri sendiri akan sangat berbeda dengan sempurna untuk orang banyak yang kondisinya sangat beragam.

Dalam konteks inilah seringkali dibutuhkan penyamaan frekuensi, termasuk dalam membuat ruang toleransi.

Pesat bertumbuh

Saya yakin semua sepakat, pengorbanan selama pandemi akan terasa sia-sia, jika tak ada perubahan bermakna yang dilakukan. Hasil berbenah akan menjadi pijakan lentingan ke depan.

Ada banyak hal yang bisa dibayangkan bersama untuk menjadi mimpi kolektif. Salah satunya adalah percepatan digitalisasi kampus perlu dilakukan dengan orkestrasi yang baik. Tanpanya, solusi yang dihasilkan akan tidak efektif dan temporal. Bermanfaat, tetapi sesaat. Ini mirip dengan minum parasetamol untuk menghilangkan sakit kepala karena gigi berlubang.

Digitalisasi ini akan menjadi basis pengembangan beragam layanan ke depan, termasuk pembelajaran daring yang lebih berkualitas dan beragam aktivitas akademik daring lainnya. Inilah modal bertumbuh,

Ke depan, pembelajaran daring sangat mungkin menjadi bagian permanen dalam proses bisnis. Ada dua pilihan: melengkapi pembelajaran konvensional (jika situasi sudah memungkinkan) dan menjadi modal pembukaan program studi pendidikan jarak jauh yang hampir 100% aktivitas akademik dan pendukungnya dijalankan secara daring.

Tentu, semuanya pasti dengan catatan. Inilah ruang diskusi yang terus kita buka.

*Tulisan dimuat dalam Kolom Refleksi UIINews edisi November
2020.*

8. Penjenamaan Perguruan Tinggi

Penjenamaan (*branding*) awalnya memang praktik di dunia bisnis, tapi perkembangan mutakhir menunjukkan bahwa penjenamaan menjadi lazim juga di sektor publik (pemerintahan) dan bahkan organisasi nirlaba, termasuk perguruan tinggi (PT). Penjenamaan adalah bagian kecil dari pemasaran. Apa tujuannya? Beragam. Salah satunya adalah untuk membangun citra baik organisasi di benak khalayak.

Citra di sini perlu diberi catatan agak tebal, karena akhir-akhir ini, kata pencitraan mempunyai makna peyoratif, yang berkonotasi buruk. Citra yang dibangun seharusnya bersifat tulen (*genuine*) dan bukan hasil pemutarbalikan fakta untuk mengelabui publik.

Mengapa dan bagaimana

Mengapa PT perlu melakukan penjenamaan? Paling tidak terdapat dua alasan utama. *Pertama*, untuk dikenal khalayak, PT harus tetap terlihat menonjol (*outstanding*) di tengah kerumunan. Kerumunan ini tidak hanya lebih dari 4.000 PT di Indonesia, tetapi juga PT asing yang juga menyasar calon mahasiswa dari Indonesia. *Kedua*, karena memori publik cenderung pendek, maka PT harus selalu mengingatkan publik tentang keberadaan dan kiprah kontributifnya. Karenanya, penjenamaan bukan proses sekali jalan, tetapi proses berulang secara konsisten.

Untuk terlihat menonjol, PT harus mengidentifikasi keunikannya yang menjadikannya berbeda dengan yang lain. Tidak selalu mudah, tapi perlu diikhtiarkan. Keunikan bisa mewujudkan, paling tidak dalam dua aspek. *Pertama*, sifat atau karakteristik yang melekat di diri PT, seperti nilai-nilai yang diyakini, sumber daya yang dipunyai, atau prestasi yang dimiliki.

Kedua, keunikan juga bisa diwujudkan dalam bentuk gaya pengkomunikasian. Di sini, inovasi dalam desain, produksi, dan kanal media pemasaran menjadi penting. Unsur kejutan juga sangat penting di sini, jika memungkinkan. Tentu, karakteristik sasaran ikhtiar pemasaran. Milenial, misalnya, mempunyai preferensi yang berbeda dengan generasi pendahulunya. Mereka lebih banyak menghabiskan waktu di media sosial dan media daring dibandingkan dengan media cetak, misalnya.

Sasaran pemasaran tidak hanya calon mahasiswa, tetapi juga calon mitra dan khalayak ramai. Calon mitra penting untuk memperkuat PT dalam menjalankan beragam programnya. Khalayak ramai, termasuk orang-orang terdekat calon mahasiswa, dalam banyak kasus menjadi pemasok informasi kepada calon mahasiswa sebelum mengambil keputusan.

Pilihan gaya

Karenanya, pilihan gaya menjadi penting. Beberapa PT memilih gaya langsung (*hard selling*). Gaya ini biasanya digunakan untuk menyasar calon mahasiswa, untuk meningkatkan cacah pendaftar. Yang dilakukan termasuk

memberi janji-janji jika sudah menjadi mahasiswa dan bahkan ketika lulus. Tidak semua PT merasa nyaman menggunakan pendekatan ini.

Karenanya, beberapa PT lain lebih suka membingkai pemasaran secara halus (*soft selling*). Yang dituju adalah kesadaran sebelum memutuskan dan mengajak sasaran untuk melakukan refleksi. Tentu, keduanya bisa dikombinasikan karena kedua gaya ini mempunyai keunggulan dan kekurangannya masing-masing.

Pemasaran etis

Sebagai lembaga pendidikan, PT perlu juga menjaga bahwa praktik yang dilakukan dalam penjenamaan tetap dalam koridor etika. Bagaimana caranya? Beberapa prinsip berikut perlu menjadi pertimbangan adalah mendesain pendekatan penjenamaan yang tidak mengandung unsur kebohongan, tidak merendahkan PT lain, dan tidak membodohi publik dengan bingkai informasi yang bisa membimbing ke kesimpulan yang tidak tepat. Prinsip-prinsip ini bisa mewarnai diskusi dalam pembuatan konten untuk penjenamaan, mulai dari tema yang dipilih, bingkai untuk mengkomunikasikan, dan bahkan sampai pada diksi dan visualisasinya.

Jangan sampai, sebagai lembaga terhormat, PT menggunakan cara-cara yang jauh dari bermartabat, termasuk membodohi publik. Jika ini dilakukan dengan jujur, meskipun calon mahasiswa tidak memilih, misalnya, mereka dan publik sudah belajar satu hal: kejujuran. Yang terakhir

ini bisa jadi membuat mereka berpikir ulang dalam menentukan pilihan.

Sari dari materi pemantik diskusi di MarkeThink UII 2020: Social Media Marketing on the Ball, 31 Oktober 2020.

9. Menyelisik Pemeringkatan Perguruan Tinggi

"*University rankings need a rethink*", demikian judul tulisan yang diterbitkan oleh *Nature* pada 24 November 2020 (Gadd, 2020). Bagi mereka yang familier dan peduli dengan metodologi pemeringkatan perguruan tinggi (PT), isu tersebut bukan hal baru. Sama sekali tidak mengagetkan.

Sejarah ringkas

Pemeringkatan perguruan tinggi bukan praktik baru. Praktik ini sudah dilakukan lebih dari satu abad lalu di Inggris, ketika jurnal bergensi *The Lancet* menerbitkan artikel berjudul "*Where we get our best men*", pada 18 Agustus 1900.

Kemunculannya secara lebih luas dan terakses secara publik terjadi di Amerika, ketika *US News and World Report* melansir "*America's Best Colleges*" pada 1983. Satu dekade setelahnya, praktik serupa muncul di Inggris, tatkala harian *The Times*, meluncurkan "*Good University Guide*" pada 1993 (Marope & Wells, 2013).

Satu dasawarsa kemudian, pada Juni 2003, *The Academic Ranking of World Universities* (ARWU) diluncurkan. ARWU sangat elitis karena memasukkan poin pemenang hadiah Nobel di dalam metodologinya. Selain ini, publikasi yang diperhitungkan dalam komponen hanya yang diindeks oleh Science Citation Index-Expanded (SCIE) dan Social

Science Citation Index (SSCI) dan yang terbit di *Science* dan *Nature*.

Setahun berselang, pada 2004, majalah *Times Higher Education* (THE) bekerja sama dengan Quacquarelli Symonds (QS) menerbitkan *Times Higher Education World University Rankings*. Kerja sama ini berjalan sampai 2009, sebelum mereka pecah kongsi. THE akhirnya berkolaborasi dengan Thomson Reuters sebagai pemasok data. QS membuat pemeringkatan sendiri menggandeng Elsevier yang menyediakan basisdata Scopus, mulai 2007.

Masih banyak lembaga pemeringkatan lain di luar sana, baik yang menggunakan indikator (yang diklaim) generik maupun yang spesifik pada bidang tertentu.

Minus dan plus

Beberapa pesan keras dibawa tulisan di *Nature* tersebut: pemeringkatan PT cacat dari lahir, digunakan dengan buruk, dan membudayakan ketidakadilan (Gadd, 2020). Pemeringkatan sudah memunculkan debat sejak kemunculannya.

Sudah banyak pemikir yang menyatakan pendapatnya, baik melalui buku, artikel jurnal ilmiah, maupun kanal lain. Debat isu ini juga direkam dalam buku berjudul *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses* yang diterbitkan oleh Unesco pada 2013.

Sulit menghitung artikel jurnal yang membahas isu ini dari berbagai perspektif (e.g. Van Raan [2005]; Sih (2007); dan Amsler dan Bolsmann [2012]). Soh (2007) misalnya membuat daftar tujuh dosa besar pemeringkatan, termasuk

presisi palsu, diskrepansi bobot dan redundansi indikator. Secara tajam, Amsler dan Bolsmann (2012) menyatakan bahwa pemeringkatan PT adalah telah membuat kelas kapitalis baru lintasnegara dan memfasilitasi bentuk baru eksklusi sosial.

Tentu, tidak semua pemikir memberikan kritik pedas. Banyak yang menjadikannya sebagai objek analisis dan menawarkan alternatif yang diklaim lebih komprehensif (lihat misalnya Guarino et al. [2005], Taylor & Braddock [2007], dan Amsler [2014]).

Terlepas dari plus dan minus pemeringkatan, nampaknya ada beberapa poin yang harus disepakati. Ekselensi PT perlu diupayakan dengan serius. Di dalamnya, termasuk memastikan dampak positif aktivitas akademik, baik dalam bentuk lulusan maupun artefak akademik yang berkualitas. Cara mengukurnya pun bisa beragam.

Selain itu, aroma komersialisasi pemeringkatan PT juga tercium kuat (lihat misalnya Vaughn [2002] dan beberapa tulisan dalam Marope, Wells, & Hazelkorn [2013]). Sebagian orang, bisa jadi, menganggap ini sebagai simbiosis mutualisme. Bagi lembaga pemeringkat, penerimaan dari PT akan meningkatkan legitimasinya. Sebaliknya, PT seringkali mengkapitalisasi hasil pemeringkatan untuk keperluan promosinya. Mungkin hal ini juga yang menjadikan praktik pemeringkatan semakin menguatkan eksistensinya.

Debat ini nampaknya tidak akan berujung. Ini mirip dengan berbalas pantun antara dua orang yang mempunyai energi berlebih. Setiap kubu mempunyai argumennya masing-masing. Setiap metodologi mempunyai basis dan

dipastikan mempunyai kekurangan. Pemingkatan pada intinya hanya efektif untuk komparasi, tetapi tidak untuk mendapatkan gambaran komprehensif.

Epilog

Sadar dengan hal ini, aforisme "*All models are wrong, but some are useful*" sering disitir oleh Ben Sowter, Senior Vice President Quacquarelli Symonds (QS) dalam banyak presentasinya.

Akhirnya, semuanya terserah kita. Gunakan hasil pemingkatan dengan bijak dan jangan terjebak pada angka peringkat. Selisikan terhadap data nominal mentah, biasanya lebih banyak memberikan tilikan untuk pijakan perbaikan.

Selain itu, semua perlu dilakukan dengan satu catatan tebal: tidak ada ruang toleransi untuk praktik tidak etis dalam pemingkatan, termasuk fabrikasi dan duplikasi data dengan sengaja.

Apakah praktik tidak etis ini ada? Garis demarkasi antara yang etis dan tidak etis bisa jadi sangat tipis. Verifikasi atasnya pun tidak mudah, karena tidak semua lembaga pemingkatan membuka datanya. Wallahualam.

Refleksi ringan, 29 November 2020.

Catatan: Tidak seperti biasanya, tulisan ini memang sengaja dibuat agak "berat" dengan banyak referensi.

Meneguhkan Posisi

10. Memerdekakan Warga Negara

Saya percaya kita sepakat bahwa kemerdekaan dari penjajah merupakan syarat untuk melakukan pembangunan. Tanpa kemerdekaan, sulit membayangkan bagaimana pembangunan menemukan cara. Kita semua berhutang budi kepada para pejuang yang membebaskan Indonesia dari penjajahan. Kita kirimkan doa terbaik kepada para syuhada yang gugur. Tanpa mereka, dan kehendak Allah, Indonesia tidak mungkin memulai membangun jiwa dan raganya.

Pembangunan sebagai kemerdekaan

Untuk saat ini, pertanyaan selanjutnya adalah pembangunan itu apa? Beragam perspektif kita temukan dalam literatur.

Namun, ada satu perspektif yang menarik hati saya, yaitu konsep pembangunan sebagai kemerdekaan (development as freedom) yang dikenalkan oleh Amartya Sen (1999), ekonom kelahiran India yang sudah malang melintang di perguruan tinggi kelas dunia, seperti University of Oxford, MIT, LSE, University of Cambridge, dan saat ini di Harvard University. Sen adalah penerima hadiah Nobel bidang ekonomi pada 1998.

Sen memperkenalkan pisau analisis untuk mengevaluasi pembangunan, dengan konsep capability approach (CA). CA mengasumsikan setiap proses konversi

dari sumber daya (resources) atau komoditas yang dimiliki oleh seseorang menjadi kapabilitas (*capability*). Kapabilitas adalah keadaan atau tindakan yang mungkin dicapai. Sebagai contoh, ponsel adalah sumber daya. Kepemilikan atau akses terhadap ponsel menghadirkan beragam kapabilitas, seperti melakukan komunikasi, mencari informasi, atau mengikuti pembelajaran daring. Nah, kapabilitas yang ditingkatkan inilah tanda pembangunan berhasil.

Selanjutnya, kapabilitas akan memberikan kemerdekaan kepada pemiliknya untuk menjadikannya mewujudkan nyata (*functioning*), menjadi sesuatu yang bernilai. Contohnya adalah ponsel yang akhirnya digunakan untuk mencari informasi atau mengikuti pembelajaran daring. Pemilik ponsel pun bisa memilih tidak menggunakannya. Ini lagi-lagi juga karena kemerdekaan yang dipunyainya, bukan keterpaksaan yang merupakan satu-satunya pilihan.

Dalam konteks yang luas, *functioning* dapat mewujudkan dalam berapa bentuk, seperti mengakses layanan pendidikan, fasilitas kesehatan, sumber pendapatan, atau kebebasan berpendapat. Ini adalah contoh kemerdekaan, kapabilitas yang ditingkatkan.

Sebaliknya, ketidakmerdekaan dalam mewujudkan dalam bentuk yang mengerikan: kemiskinan, tirani, kesempatan ekonomi yang terbatas, fasilitas publik yang buruk, intoleransi, negara yang represif, ketakutan massal dalam menyuarakan kebenaran, ketiadaan kanal untuk menyalurkan aspirasi, dan masih banyak contoh lainnya.

Ilustrasi empiris

Untuk memberikan ilustrasi dari bidang yang saya geluti, teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Di satu sisi, TIK bisa memerdekakan manusia, sebagai sekaligus bisa menambah dalam jurang kesenjangan antarwarga. Saat ini, misalnya, pembelajaran daring dengan bantuan TIK yang saat ini dijalankan di dunia pendidikan, masih menjadi pengalaman mewah untuk sebagian anak bangsa.

Kisah miris pun kita baca. Seorang mahasiswa meninggal dunia karena kecelakaan ketika malam hari naik sepeda motor mencari lokasi untuk mendapatkan sinyal Internet. Mahasiswa lain harus meregang nyawa karena terjatuh saat memanjat menara masjid untuk mengirim tugas kampusnya. Sekelompok anak sekolah harus berjalan berkilo-kilo meter untuk sekedar mencari sinyal Internet. Atau, sekelompok anak SD harus ke makam desa untuk belajar daring.

Bahkan, hati kita seakan teriris ketika membaca berita seorang bapak yang ditangkap polisi karena mencuri laptop untuk sekolah daring anaknya. Seorang juru parkir pun tergoda mencuri motor yang seharusnya dijaganya untuk membelikan ponsel untuk belajar anaknya. Seorang anak sekolah harus datang ke sekolah sendirian untuk bisa belajar berdua dengan gurunya. Sebagian guru harus mendatangi anak didik yang disayanginya untuk sekedar menemaninya belajar.

Daftar di atas hanya contoh dari satu sisi kecil kondisi warga negara. Masih banyak sisi lain yang belum tertangkap kamera dan masuk berita.

Ketika kapabilitas warga masih terbatas, apalagi di masa pandemi ini, kita bisa mengajukan pertanyaan: apakah pembangunan sudah memberikan janjinya, memerdekakan warga? Setiap kita bisa melakukan refleksi dan mencari jawab secara leluasa.

Kita memang sudah merdeka dari penjajah. Kita juga sudah lama membangun negeri ini. Sebagian anak bangsa sudah menikmatinya. Tapi, masih banyak saudara kita di pojok Indonesia nun jauh di sana, yang masih menunggu di antar menuju gerbang kemerdekaan, oleh negara dan mungkin juga oleh kita, sebagai warga negara yang berpunya dan bahagia. Di masa pandemi seperti ini, solidaritas sesama anak bangsa sangat penting untuk terupaya.

Nampaknya tidak sulit untuk sepakat, bahwa masih banyak pekerjaan rumah menunggu dikerjakan untuk memerdekakan semua warga negara, sehingga tak satu pun yang tertinggal kereta merdeka.

Mari bersama, tetap manjaga asa, bahwa masa itu akan tiba, dengan kerja bersama antara negara dengan punggawa yang sudah selesai dengan dirinya dan bisa dipercaya, bersama dengan warganya. Semoga!

Dirgahayu Indonesiaku!

Refleksi yang disampaikan pada Ekspresi Anak Negeri: Bagun Jiwa, Bangun Raga untuk Indonesia Merdeka yang diselenggarakan oleh Lembaga Studi Pendidikan dan Kebangsaan (LeSPK) DIY, 15 Agustus 2020.

11. Literasi Pemimpin Masa Depan

Kepada semua mahasiswa baru Universitas Islam Indonesia yang berbahagia, di manapun berada:

Mulai hari ini, gambarlah diri Saudara yang baru, desainlah jalan hidup Saudara. Masa depan membutuhkan aktor dengan literasi (pengetahuan dan keterampilan) baru. Selain menguasai bidang disiplin ilmu pilihan, inilah saatnya, Saudara mengasah dan melengkapi literasi lainnya. Berikut adalah beberapa di antaranya.

Pertama, **literasi keberagamaan** yang akan memberikan arah hidup kepada Saudara, dalam mengemban tugas sebagai khalifah Allah di bumi. Cintai, pelajari, dan amalkan agama Saudara sepenuh hati.

Literasi ini tidak hanya menjadi rem ketika arah yang salah akan ditempuh, tetapi lebih penting dari itu, ia akan menjadi gas (pendorong) untuk menjadi manusia yang progresif yang kehadirannya selalu membawa manfaat dan kemajuan.

Literasi ini juga yang akan menjadikan kita beragama dengan gembira. Ini adalah modal penting untuk menjadikan Islam sebagai agama yang ramah dan cinta perdamaian dengan tidak menghinakan agama liyan.

Kedua, **literasi kebangsaan** yang akan menyadarkan Saudara bahwa Indonesia adalah bangsa yang sangat beragam. Literasi ini akan menjadikan Saudara siap menjadi

pribadi bahagia yang hidup berdampingan dengan sesama anak bangsa yang berasal dari beragam latar belakang.

Sudah cukup kita menjadi saksi kebocoran energi bangsa dalam beberapa tahun terakhir dan bahkan sampai hari ini, ketika literasi ini diabaikan. Saling hujat dan membenci, termasuk di media sosial, menjadi santapan sehari-hari. Jika Saudara pernah menjadi bagian dari ini, akhiri.

Literasi ini juga seharusnya menghindarkan kita dari nafsu untuk memonopoli atau memborong habis tafsir atas banyak hal dalam berbangsa dan bernegara. Indonesia adalah milik seluruh anak bangsa, bukan milik beberapa keluarga saja.

Ketiga, literasi kepemimpinan yang akan menjadikan Saudara siap mengasah visi ke depan, menapakinya, dan menggerakkan orang lain berjalan bersama. Literasi ini bisa mewujudkan dalam banyak aspek kemampuan.

Termasuk di antaranya, fleksibilitas kognitif yang menjadikan Saudara adaptif dan kreativitas yang membekali Saudara dengan kaca mata anti kelaziman untuk melihat sesuatu dari sudut pandang baru. Selain itu, pemecahan masalah kompleks yang akan banyak mewarnai masa depan, pengambilan keputusan yang dituntut lebih cepat dan tepat dilakukan, komunikasi manusiawi yang akan menjadikan Saudara mampu menjual ide, menggerakkan orang, dan memobilisasi sumber daya, dengan tetap menghargai orang lain.

Keempat, literasi teknologi akan memberi amunisi kepada Saudara untuk memanen manfaatnya. Sulit

membayangkan untuk menaklukkan masa depan tanpa bekal ini. Teknologi dengan segala bentuknya, terutama teknologi informasi, akan terus dikembangkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia.

Saudara sebagai pribumi digital dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi dan mengambil manfaat terbaiknya. Kesadaran akan pentingnya mahadata yang ditambang dengan teknologi sebagai sumber pengetahuan dan basis pengambil keputusan dapat termasuk di dalamnya.

Kelima, **literasi budaya** akan mempersenjatai Saudara untuk siap menjadi warga global. Kuasai bahasa internasional, terutama Inggris dan Arab. Atau, pilih salah satu yang Saudara suka.

Literasi ini akan memudahkan Saudara menyerap sumber ilmu terdepan yang tertulis dalam literatur berbahasa internasional. Selain ini, literasi ini juga akan menambah kesiapan diri untuk melanglang buana baik secara fisik maupun maya untuk memahami beragam budaya untuk dapat hidup berdampingan dengan saling menghargai sesama.

Saya hanya paparkan secara singkat lima literasi utama: keberagamaan, kebangsaan, kepemimpinan, teknologi, dan budaya. Saudara tentu bisa menambahkan beragam literasi lain untuk melengkapinya.

Semoga Allah memudahkan Saudara dalam menuntut ilmu di UII sebagai bagian ibadah kepada yang Maha Mulia.

Sekali lagi, selamat bergabung para pemimpin masa depan. Masa depan ada di tangan Saudara, dan kami, insyaallah, siap menunjukkan jalannya.

*Sambutan Rektor pada Kuliah Perdana Mahasiswa Baru Universitas Islam
Indonesia Tahun Akademik 2020/2021, 8 September 2020*

12. Integrasi Ilmu Pengetahuan dan Desain Masa Depan

Diskursus dan ikhtiar integrasi ilmu pengetahuan dan nilai-nilai islami²² sudah lama digaungkan, mulai sekitar lima dekade yang lalu, di awal 1970an. Istilah awal yang digunakan adalah islamisasi ilmu pengetahuan. Beberapa tokoh besar bisa dituliskan di sini, termasuk Ismail Raji Al-Faruqi dan Syed Naquib Al-Attas. Beragam pendekatan diusulkan. Al-Faruqi mengusulkan tiga tahapan dalam islamisasi, dengan menguasai disiplin modern, menguasai warisan disiplin islami, dan melakukan sintesis kreatif keduanya (Al-Faruqi, 1987). Al-Attas mengusulkan dua tahapan besar: isolasi elemen yang membentuk peradaban dan infusi elemen islami.

Inisiatif tersebut pun tidak serta merta disambut positif. Kritik dengan argumentasi beragam dialamatkan, mulai dari sudut pandang epistemologis, ranah disiplin, sampai dengan strategi praksis. Sesuatu yang sangat lazim dalam dunia akademik.

Tulisan singkat ini tidak dimaksudkan untuk masuk ke dalam ranah tersebut secara mendalam. Pembaca yang tertarik dengan diskursus ini dapat merujuk misalnya ke Rahman (1988), Nasr (1991), Stenberg (1996), dan Hashim dan Rossidy (2000).

²² Penggunaan istilah nilai-nilai islami atau psikologi islami nampaknya lebih tepat dibandingkan dengan nilai-nilai Islam atau psikologi Islam. Islami di sini sebagai kata sifat atau ajektif.

Memperkuat alasan integrasi

Beragam alasan muncul dalam literatur mengapa integrasi ilmu pengetahuan dan nilai-nilai islami. Saya hanya ingin menekankan dua poin, di sini.

Pertama, integrasi harus diniatkan untuk meningkatkan kualitas. Pengembangan psikologi islami, misalnya, harus membuktikan bahwa sub-disiplin ini (jika kita ingin menyebutnya seperti itu) menawarkan perspektif baru yang menjawab masalah yang belum dapat dipecahkan secara baik oleh perkembangan disiplin psikologi mutakhir. Atau paling tidak, memberi alternatif baru untuk pemecah masalah yang lebih efektif di kelompok muslim. Tetapi lebih dari itu, validitas kontribusi psikologi islami seharusnya perlu diuji dengan penggunaannya di luar komunitas muslim, dengan penyesuaian yang diperlukan.

Kedua, integrasi bisa berkontribusi memperkuat landasan epistemologis atau bahkan landasan etis dan teologis pengembangan disiplin psikologi, terutama di kalangan muslim. Di sinilah, perlunya kalangan muslim mendesain masa depannya sendiri untuk berkembang bersama dengan peradaban lain saling berdampingan.

Dalam konteks ini, saya lebih suka mengedepankan semangat ko-eksistensi peradaban dibandingkan dengan benturan peradaban seperti diungkap oleh Huntington (1996). Catatan sejarah pengembangan ilmu pengetahuan di Zaman Keemasan Islam, nampaknya dapat menjadi argumen. Pada saat itu, banyak ilmuwan non-muslim yang terlibat dan bekerja sama dengan para ilmuwan muslim.

Menurut Abdelhamid Sabra, sejarawan sains Islam dari Universitas Harvard, “Peradaban tidak berbenturan. Mereka saling belajar. Islam adalah contoh yang baik.” (Overbye, 2001). Tentu, sangat mudah dipahami bahwa pendapat ini dapat memantik diskusi lanjutan.

Mendesain masa depan

Pengembangan psikologi islami bisa menjadi bagian dari ikhtiar sepanjang hayat ini: mendesain masa depan baru, membangun peradaban baru. Umat Islam perlu meningkatkan literasi dan kemampuan dalam mendesain masa depannya sendiri. Dengan demikian, umat Islam diharapkan lebih proaktif terhadap perkembangan mutakhir dan tidak membocorkan banyak energi karena pendekatan “pemadaman api” karena bersifat reaktif atas satu tantangan ke tantangan lain dan bergerak dari satu jalan buntu ke jalan buntu lain. Menurut Sardar (2006), hal ini terjadi karena umat Islam tidak mampu mengapresiasi kekuatan dirinya sendiri, gagap dalam memahami realitas kontemporer, dan lambat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat.

Integrasi ilmu pengetahuan dan nilai-nilai islami, bisa dianggap sebagai kesadaran mengenali kekuatan internal, mendedah harta karun khazanah islami. Ini adalah salah satu anak tangga menuju masa depan.

Ada pertanyaan penting di sini, yang perlu mendapatkan jawaban, supaya energi umat tidak banyak mengalami kebocoran. Pertanyaanya adalah: masa depan yang mana?

Berangkat dari kesadaran ini, Sardar dan Sweeney (2016) memberikan arahan. Masa depan dari perspektif temporal dapat dibagi menjadi tiga, masa depan dekat (*extended present*, 1-10 tahun ke depan), masa depan menengah (*familiar futures*, 10-20 tahun), dan masa depan jauh (*unthought futures*, lebih dari 20 tahun). Setiap tahapan ini mempunyai cirinya masing-masing, termasuk tingkat ketidakpastian dan penguasaan pengetahuan tentangnya yang kita punya. Karenanya, setiapnya juga membutuhkan strateginya masing-masing untuk mengimajinkannya.

Di sini, saya ingin menambahkan satu aspek lagi. Selain **atribut temporal** masa depan yang menjadikannya jamak (tidak tunggal) dari sisi horizon waktu, masa depan yang diimaji setiap komunitas muslim atau bahkan setiap muslim sangat mungkin berbeda. Kita bisa menyebutnya sebagai **atribut komunal** (atau bahkan **atribut personal**) masa depan.

Beberapa orang mungkin membayangkan kesatuan masa depan, tapi pengalaman empiris berabad-abad nampaknya tidak memberikan ruang untuk itu. Memaksakan imaji masa depan tunggal sendiri memerlukan energi yang luar biasa, dan jika gagal mbingkainya dalam semangat ko-eksistensi, justru dapat menjadi pemantik benturan yang semakin membocorkan semakin banyak energi. Tidak terlalu sulit mencari contoh kasusnya di Indonesia.

Karenanya, koridor yang agak longgar perlu dibangun untuk mewadahi keragaman imaji masa depan ini. Semua pemilik imaji masa depan harus merasa nyaman berjalan bersama dalam koridor ini. Jika semangat ini dijaga, maka

imaji masa depan yang berbeda akan konvergen pada muara yang sama, tanpa saling menafikan atau menjadikan resulante gaya yang dikeluarkan saling meniadakan. Menyepakati batas-batas koridor sendiri bukanlah pekerjaan ringan.

Untuk menghindari potensi benturan dan menjaga pagar koridor, aktivitas memperbincangkan keragaman imaji masa depan ini menjadi penting. Untuk apa? Untuk mencari irisan terbesar dan mengembangkan semangat saling memahami dan menghormati.

Wallahualam bissawab.

Elaborasi ringan dari sambutan pembuka pada The 2nd International Intensive Course on Islamic Psychology (IICIP 2020) yang diselenggarakan secara daring oleh Jurusan Psikologi Universitas Islam Indonesia bekerja sama dengan The International Institute of Islamic Thought Indonesia dan International Association of Muslim Psychologists (IAMP), pada 7-21 November 2020.

13. Manhattan, Run, dan Obat Herbal

Pada 1664, Pulau Manhattan, di mana Kota New York (yang dulunya bernama New Amsterdam) berada di sisi paling selatannya, diambil alih Inggris. Penguasa sebelumnya adalah Belanda. Belanda bersepakat memberikannya kepada Inggris sebagai imbal balik atas sebuah pulau kecil lain. Pulau yang merupakan penghasil rempah-rempah ini diberikan kepada Inggris kepada Belanda.

Pulau kecil ini bernama Run, yang terletak di sebelah selatan Pulau Seram dan sebelah barat Pulau Banda. Meski hanya seluas 3 km persegi, pulau ini dipertukarkan dengan Pulau Manhattan yang luasnya hampir 20 kali lipat. Saat ini, Pulau Run masuk dalam wilayah Provinsi Maluku.

Pulau yang diklaim oleh Belanda melalui Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC), ingin direbut kembali oleh Inggris yang saat itu dipimpin oleh Nathaniel Courthope. Kesepakatan "tukar guling" tersebut terjadi setelah melalui pertempuran, pengepungan, dan perundingan.

Nilai tanaman herbal

Apa hubungan cerita di atas dengan tema seminar kali ini, tentang obat herbal Indonesia yang didiskusikan ketika pandemi?

Pala, salah satu herba, pada saat itu dipercaya sebagai obat ampuh, ketika pandemi menyerang London pada paruh kedua abad ke-17. Sekitar 20% warga London meninggal

dunia. Nah, ketika itu, 10 pon (sekitar 4,54 kg) pala yang di Pulau Run seharga 1 penny, berganti harga menjadi 50 shilling di London, alias naik 600 kali.

Apoteker meraih untung yang luar biasa pada saat itu. Seorang apoteker menyatakan, bahwa pala tersebut mahal, tetapi menjadi obat yang murah ketika kematian mendekat.

Pala, saat itu, hanya ditemukan di Pulau Run dan sekitarnya. Ketika Inggris kembali menguasai Pulau Banda Neira pada 1810, pohon pala dibawa Inggris ke daerah koloninya, seperti Sri Lanka dan Singapura. Itulah awal keruntuhan dominasi Belanda dalam perdagangan rempah-rempah.

Cerita tersebut terekam dalam sebuah buku yang ditulis oleh Milton (1999) yang berjudul *Nathaniel's Nutmeg, Or, The True and Incredible Adventures of the Spice Trader who Changed the Course of History*. Perjalanan Nathaniel Courthope, seorang petualang Inggris dan arti penting tanaman herba pala kala itu, dan konflik dagang yang menyertainya, terekam dengan apik dalam buku ini.

Pada 2017, sebuah film dokumenter berjudul *Banda: The Dark Forgotten Trail* dibuat oleh sutradara Jay Subiyakto, untuk menceritakan sisi gelap perdagangan pala kala itu.

Moral cerita

Ada beberapa moral cerita yang dipantik oleh cerita singkat di atas.

Pertama, herba sejak dahulu dipercaya menjadi salah satu bahan obat. Literatur merekam bahwa peradaban awal manusia menggunakan tumbuh-tumbuhan sebagai obat (e.g.

Vickers & Zollman, 1999; Tulchinsky & Varavikova, 2014). Saat ini, perhatian saintis terhadap obat-obatan herbal juga sangat tinggi (e.g. Kamboj, 2000; Li & Weng, 2017).

Pencarian saya dengan kata kunci "herbal medicine" di Google Scholar memperkuat klaim ini. Sejak 2000, misalnya, terdapat 297.000 artikel yang membahas obat herbal. Cacah artikel tentang obat herbal yang terpublikasi pada awal 2021 ini saja, sudah mencapai 1.860. Pada 2020, sebanyak 18.900 artikel ditulis dan pada 2019 terdapat 22.200 artikel. Bandingkan dengan misalnya pada 2000 (21 tahun lalu) yang hanya merekam 3.370 artikel.

Kedua, pandemi mendorong kita untuk mencari beragam cara mengatasinya, dari beragam sisi, termasuk manajemen mobilitas fisik, pengembangan vaksin, sampai dengan penemuan obat. Tentu, sesuai dengan tema seminar kali ini, penemuan obat memerlukan riset yang mendalam dan pengujian yang hati-hati.

Beragam aspek menjadi perhatian, termasuk bahan herba sampai sisi kehalalan. Pandemi "hanya" menjadi pemantik, tetapi masalah kesehatan manusia dan pengobatan menjadi kajian sepanjang peradaban manusia masih ada (Tulchinsky & Varavikova, 2014).

Ketiga, fokus pada tanaman herba khas Indonesia akan meningkatkan kebermanfaatannya. Tradisi lampau yang sudah berkembang di kalangan masyarakat di Indonesia dapat divalidasi dan dikuatkan dengan riset yang mendalam (cf. Li & Weng, 2017). Potensi obat herbal khas Indonesia ini perlu terus digali.

Pengembangan obat dari herba Indonesia akan membuka beragam kemungkinan lain. Di sisi hilir akan terjadi penguatan sektor industri obat herbal yang lebih ramah dengan tubuh manusia. Di sisi hulu, budi daya tanaman herba sebagai bahan baku dapat menggerakkan banyak orang. Kisah pembuka sambutan ini memberi ilustrasi, bahwa herba mempunyai banyak potensi yang dapat dikembangkan.

Sari sambutan pada pembukaan Seminar Nasional Obat Herbal Indonesia ke-2, yang diselenggarakan oleh Departemen Mikrobiologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Islam Indonesia 19-21 Februari 2021.

14. Perampingan Sonder Makna

Tidak sulit untuk bersepakat bahwa reformasi birokrasi sangat penting. Perampingan salah satu bentuknya. Tujuannya bermacam-macam. Dalam bahasa awam, di antaranya adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan kualitas layanan, dan bonusnya adalah efisiensi anggaran. Namun, ketika tujuan tersebut tidak tercermin dalam desain reformasi, yang muncul adalah tanda tanya besar.

Tidak sejalan

Tanda tanya besar itu muncul pada 29 Desember 2020. Sebagai Ketua Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (Aptisi) Wilayah V, saya diundang menghadiri sebuah acara oleh Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) Wilayah V. Acara tersebut adalah pengambilan sumpah dan pelantikan pegawai fungsional: arsiparis dan analis kepegawaian. Mereka tadinya adalah pejabat eselon III dan IV yang “difungsionalkan”. Sulit membayangkan kaitan jabatan fungsional tersebut dengan layanan yang harus diberikan kepada perguruan tinggi (PT).

Diskusi selepas acara mengungkap beragam cerita di belakangnya. Saat ini, struktur LLDikti dirampingkan, dan hanya menyisakan tiga posisi: kepala lembaga (ini pun posisi

non-struktural, sebagai tugas tambahan), sekretaris lembaga, dan kepala bagian tata usaha. Sisanya menjadi pegawai fungsional yang unik di atas.

Mari kita bedah.

Sekilas terlihat bahwa akan ada efisiensi anggaran yang signifikan. Nyatanya tidak demikian. Anggaran tidak berkurang, karena pada setiap jabatan fungsional melekat tunjangan fungsional. Sebelumnya, hanya pejabat struktural yang mendapat tunjangan struktural. Bahkan secara nasional, rumor yang beredar menyebut anggaran untuk tunjangan fungsional membengkak secara signifikan. Jika efisiensi anggaran tujuannya, tidak sulit menyimpulkan, bahwa perampingan ini tidak sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi.

Layanan lebih berkualitas dan pengambilan keputusan lebih cepat? Ini juga masih disanksikan dan cenderung tidak. Mengapa? Satu LLDikti bisa melayani ratusan PT, termasuk PT negeri, dengan kompleksitas masalah yang berbeda-beda. Sulit membayangkan, beban ini secara legal hanya ditanggung oleh ketua, sekretaris, dan kepala bagian tata usaha saja. Mencari manusia super untuk menduduki posisi terakhir ini pun tidak mudah, karena dia karena harus paham semua urusan LLDikti. Alih-alih semakin cepat, pengambilan keputusan sangat mungkin melambat.

Belum lagi soal rentang kendali yang sangat lebar. Risikonya, bisa jadi banyak PT yang lepas dari radar.

Selain itu, pegawai fungsional di atas mempunyai kompetensi yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya. Aktivitas keseharian mereka juga tidak relevan dengan

jabatannya. Dampak buruk bisa muncul, termasuk apatisme. Ujungnya, karier akan terhambat karena banyak dari mereka tidak mampu mengumpulkan angka kredit yang dibutuhkan.

Kita bisa mengendus adanya ketidaksejajaran antara kebijakan reformasi birokrasi dengan kebutuhan di lapangan. Bisa jadi ada banyak sebab. Termasuk di dalamnya adalah referensi pengambilan keputusan yang tidak lengkap. Akibatnya, solusi sapu jagat ini tidak klop dengan semua konteks.

Harga mahal

Sebagian orang mungkin percaya ini adalah harga yang harus dibayar untuk sebuah kebijakan nasional tunggal. Hanya saja, harganya terlalu mahal jika menyangkut peningkatan kualitas pendidikan anak bangsa, salah satu anak tangga penting menuju peradaban masa depan.

Sesuai dengan Permendikbud No.34/2020, peran LLDikti sangat penting di sisi ini, untuk memfasilitasi peningkatan mutu PT. Wujud nyatanya adalah dengan memberikan layanan kepada PT, termasuk dosen, mahasiswa, dan pengelola. Lagi-lagi, sebagian orang mungkin berargumen, bahwa PT, terutama PT swasta seharusnya mandiri. Baiklah. Sebagai sebuah harapan bisa diterima, tetapi fakta di lapangan memberikan cerita berbeda.

Memang ada PT swasta yang sudah mandiri dan berlari kencang tetapi kita tidak mungkin menutup mata terhadap PT swasta yang memerlukan pendampingan. Inilah fungsi

kehadiran LLDikti. Semoga tidak ada lagi pejabat negara tuna empati yang memotong diskusi, dengan secara sarkastik mengatakan, "Yang menyuruh membuka PT swasta itu siapa?".

Sejak kelahiran Indonesia, PTS telah hadir membantu negara yang belum mampu menghadirkan pendidikan tinggi untuk diakses oleh seluruh anak bangsa. Sebagai gantinya, bagi PT swasta, kehadiran negara sebagai katalis dengan beragam program pendampingan dan ungkitan, bisa diwakili oleh LLDikti.

Jalan ke depan

Jika kualitas pendidikan tinggi dianggap penting, peran LLDikti perlu dikuatkan dan bukan sebaliknya, dilemahkan. Banyak hal yang bisa dilakukan ke depan. Kebijakan perampangan sonder makna itu perlu dikaji ulang. Bisa jadi cocok di kementerian/lembaga lain, tetapi nampaknya tidak untuk LLDikti.

Selain itu, layanan teknologi informasi yang andal perlu dikembangkan. Akan sangat baik jika sampai tingkat nasional, tetapi dengan desain matang dan sekaligus adaptif. Peningkatkan kualitas sumber daya manusia juga sangat penting, tidak hanya dari sisi keterampilan, tetapi juga dari orientasi layanan yang diberikan.

Sebaliknya, jika pendidikan tinggi belum menjadi prioritas. Lupakan ide di atas. Semua orang di LLDikti kembali menjalankan aktivitas lama seperti sebelum ada pegawai fungsional. Ini semacam *deja vu* yang mengingatkan

kepada iklan sebuah minuman kemasan botol khas Indonesia: apapun jabatannya, pekerjaannya *ya* sama saja.

Pencarian makna rasional antara jabatan fungsional unik di atas dengan tugas LLDikti, tetap menghantui saya. Bahkan, sampai tulisan ini diselesaikan —dan mungkin berakhir ketika saya tega berucap: "*emang gue pikirin*".

Semoga tidak terjadi.

Tulisan ini telah dimuat di Republika Online pada 4 Januari 2021.

15. Kelas Daring Lupin

Pembelajaran daring yang sebagian dipaksa oleh pandemi nampaknya tidak selalu disuka. Ada banyak sebab. Termasuk di antaranya adalah rendahnya kesiapan, baik dari sisi mental, keterampilan, dan infrastruktur. Karakteristik materi pembelajaran juga bisa dimasukkan ke daftar alasan. Beragam upaya dilakukan untuk meningkatkan kesiapan ini dalam waktu yang singkat.

Di tengah upaya tersebut, diskusi tentang kehilangan pembelajaran (*learning loss*) menghangat akhir-akhir ini. Isu ini dikaitkan dengan kegagalan pembelajaran daring dalam mengantarkan peserta menguasai kompetensi yang diinginkan. Berita lain menyebut munculnya kelelahan zoom (*zoom fatigue*) karena terlalu di depan layar untuk beragam aktivitas daring. Isu kelelahan ini bahkan sampai ke radar *Harvard Business Review*, untuk diulas.

Selain itu, dari sisi pemelajar, muncul kebosanan terhadap pembelajaran daring. Sangat wajar. "Makan enak saja, jika menunya sama setiap hari, akan memunculkan kebosanan, kata seorang kawan. Kebosanan yang diindikasikan banyak hal, termasuk hilangnya semangat dalam pembelajaran, menjadi salah satu topik yang muncul dalam diskusi evaluasi kami di kampus beberapa hari lalu.

Memaknai ulang

Beragam perspektif diungkap untuk memitigasi. Langkah pertama adalah menghindari penolakan (denialisme) bahwa kondisi pandemi berbeda dengan ketika normal. Termasuk langkah selanjutnya adalah memaknai kembali filosofi pembelajaran, membuat ruang toleransi, sampai dengan menyesuaikan desain pembelajaran.

Pertama, setiap pembelajaran pada dasarnya adalah membuat perbedaan, antara sebelum dan sesudah belajar. Dalam bahasa teknis, hal ini sering diwujudkan dalam capaian pembelajaran lulusan yang mengindikasikan kompetensi. Bahasa lainnya adalah mendefinisikan perbedaan yang diinginkan. Pertanyaan yang harus dijawab adalah: dengan pembelajaran daring ketika kenyataan tidak selalu sama dengan asumsi, perbedaan seperti apa yang seharusnya disepakati?

Kedua, ruang toleransi pun dibahas. Semua sepakat bahwa pendidikan punya misi membentuk karakter atau transfer nilai. Tidak ada ruang toleransi di sisi ini. Kecurangan yang ditemukan perlu diberi sanksi yang sesuai. Tetapi ketika menyangkut hal teknis, terkait dengan kualitas koneksi Internet yang tidak bersahabat atau paket data yang terbatas, maka toleransi seharusnya diberikan.

Ketiga, desain pembelajaran menjadi isu menarik. Di lapangan, tidak jarang, pembelajaran daring hanya sekedar memindah pembelajaran luring dengan bantuan teknologi informasi tanpa desain ulang yang cukup. Yang tadinya tatap muka selama 2,5 jam menjadi tatap maya dengan durasi

yang sama, misalnya. Jika ini yang terjadi, tidak sulit membayangkan jika kebosanan mudah mendera.

Karenanya, di sini diperlukan inovasi dalam desain pembelajaran. Seorang kawan menyampaikan ide membuat pembelajaran layaknya film serial dengan alur cerita yang membuat penasaran dari satu episode ke episode lainnya.

Desain pembelajaran

Imajinasi melayang ke dua film serial besutan Netflix yang layak menjadi inspirasi: *The Queen's Gambit* dan *Lupin*.

Film pertama menceritakan perjalanan anak perempuan penghuni panti asuhan yang menggemari catur dan akhirnya menjadi juara dunia. Film berlatar tahun 1950an dan 1960an ini disebut oleh *The Economist* sebagai salah satu serial televisi terbaik 2020. Sebuah analisis selingan menarik bahkan dibuat secara saintifik terkait dengan dunia percaturan. Pecatur profesional yang lebih muda secara konsisten mengalahkan yang lebih tua. Pecatur cenderung mencapai puncak karier pada usia muda dan meningkat sedikit setelah berusia 30 tahun. Pecatur generasi baru cenderung lebih mumpuni dibandingkan dengan generasi sebelumnya, karena perbaikan dalam pelatihan.

Film kedua, *Lupin*, menghidupkan tokoh rekaan penulis Prancis Maurice Leblanc yang ditulis pada 1905. Dengan latar belakang Kota Paris yang indah, film yang diliris di awal 2021 berhasil menggaet para penggemarnya. Tak memerlukan waktu lama untuk menyelesaikan sesi

pertama yang berisi lima episode, yang mengantarkan kepada penasaran.

Apa yang menyatukan kedua film serial tersebut? *Pertama*, alur cerita yang tidak biasa. Nampaknya ini kekuatan utama film serial tersebut. Setiap fragmen berkontribusi kepada cerita keseluruhan. Rasanya tidak ada fragmen yang muspra. Selalu saja ada kejutan di setiap episodinya. Bayangkan jika setiap sesi kelas daring mengandung kejutan dan setiap fragmen pembelajaran daring memperkaya pengalaman personal dan kolektif.

Kedua, setiap tokoh diperankan dengan apik oleh para aktor secara konsisten. Mereka sangat menjiwai peran yang dimainkan. Imajinasikan jika para dosen dan mahasiswa menjalankan perannya dengan baik, sepenuh hati, dengan istikamah. Sulit untuk membayangkan kesuksesan pembelajaran daring tanpa peran aktif dosen dan mahasiswa.

Ketiga, setiap episode ditutup dengan rasa penasaran sehingga penantian akan lanjutannya dapat dirangkum dalam sebuah oksimoron: siksaan rasa ingin tahu yang nikmat. Dua jempol perlu diacungkan terhadap kualitas penyuntingan. Tak jarang, gaya kilas balik menguatkan jalinan antarfragmen. Kira-kira gambaran apa yang kita dapatkan jika strategi serupa diterapkan dalam proses pembelajaran daring? Jalinan antarfragmen, misalnya, dapat dikuatkan dengan pembelajaran terbalik (*flipped learning*): konten pembelajaran disiapkan dengan rekaman dan tatap maya digunakan untuk diskusi yang hidup.

Desain kelas gaya Lupin nampaknya bisa menjadi solusi kebosanan dan sekaligus meningkatkan kualitas

pengalaman pembelajaran daring. Pembelajaran luring memang dapat menghadirkan cerita yang berbeda. Tapi, di kala pandemi seperti ini, pilihan yang tersedia tidak banyak.

Mari, sambil berikhtiar kolektif supaya pandemi segera sirna, kini adalah saatnya berbenah: kita ganti ratapan menjadi harapan dan ambil sebanyak mungkin hikmah dari musibah.

Versi yang lebih ringkas dari tulisan ini telah dimuat dalam Kolom Analisis SKH Kedaulatan Rakyat, 29 Januari 2021

16. Mengantisipasi Generasi yang Hilang

Diskusi terkait generasi yang hilang (*lost generation*) dimulai ketika UNICEF menjelang peringatan Hari Anak Sedunia, pada 11 November 2020 menerbitkan sebuah laporan global yang diberi bingkai "*Averting a Lost COVID Generation*" (UNICEF, 2020). Laporan tersebut berisi usulan besar yang harus menjadi kerja kolektif untuk merespons, memulihkan, dan mengimajinasi ulang dunia bakda pandemi yang ramah bagi anak-anak. Secara umum, usulan mitigasi tersebut terkait dengan pendidikan, kesehatan, kesenjangan digital, dan kemiskinan. Laporan tersebut memantik diskusi lanjutan di banyak negara, termasuk di Indonesia.

Ini bukan masalah ketika masa pandemi saja, tetapi terkait masa depan sebuah bangsa. Jika kekhawatiran generasi yang hilang menjadi nyata, maka akan terlihat dalam beberapa tahun ke depan. Pandemi bisa jadi hanya memperburuk keadaan, karena di banyak belahan dunia, nasib anak-anak memang belum membaik. Penyebab beragam, termasuk konflik yang tidak berkesudahan dan kemiskinan.

Lapangan permainan yang tidak rata

Data yang dikumpulkan oleh UNICEF (2020) menunjukkan bahwa bahwa dampak pandemi di negara

dengan tingkat ekonomi secara umum lebih parah dibandingkan negara kaya. Disparitas ini yang menjadikan dunia menjadi lapangan permainan yang tidak rata (*unlevelled playing field*), untuk semua warganya.

Di Indonesia, kasusnya tidak berbeda jauh. Isu disparitas antarwilayah dan antarkelompok masyarakat sudah lama menghiasi diskusi terkait dengan strategi pembangunan. Bisa jadi pendekatan efek tetesan ke bawah (*trickle down effect*) yang gagal di masa lampau mempunyai andil munculnya disparitas tersebut.

Disparitas di berbagai bidang adalah fakta sosial yang masih aktual di Indonesia. Disparitas tersebut membesar saat ini, karena pandemi ini telah memberikan dampak yang lebih dahsyat kepada golongan rentan: tidak beruntung secara ekonomi dan keterbatasan akses ke banyak layanan (termasuk pendidikan dan kesehatan).

Pandemi telah mengubah cara hidup secara drastis. Dengan teknologi informasi (TI), misalnya, cara hidup tersebut menemukan bentuknya yang baru. Tetapi masalah muncul, selain TI tidak dapat menggantikan semua aktivitas luring, akses terhadap TI juga timpang.

Beragam inovasi dilakukan untuk memanfaatkan TI untuk mendukung beragam aktivitas semaksimal mungkin, Meski tidak sulit untuk bersepakat, masih banyak cacatan dan pertanyaan yang belum terjawab. Ketimpangan juga diupayakan untuk dikurangi. Namun untuk yang ini, kompleksitasnya jauh lebih tinggi dan tidak bisa dijalankan serta merta dalam waktu yang singkat.

Sebagian kelompok masyarakat dapat dengan mudah menanggung biaya perpindahan (*switching cost*), tetapi sebagian lainnya tidak demikian.

Anak-anak (baca: manusia yang belum mandiri) dari keluarga yang kurang beruntung inilah yang membutuhkan perhatian lebih. Perbedaan curam ini perlu masuk dalam radar ketika diskusi.

Strategi besar

Untuk merespons realitas di atas terkait risiko generasi yang hilang, paling tidak ada tiga strategi besar untuk konteks Indonesia, yang dapat memantik diskusi lebih mendalam.

Pertama, **mengelola ekspektasi kolektif**. Situasi pandemi berbeda dengan ketika normal. Kenyataan saat mungkin berbeda dengan beragam asumsi yang biasaya mendasari keputusan dan kebijakan sebelum pandemi menyerang. Karenanya kita perlu menyinkronkan perspektif dalam melihat realitas. Hal ini penting untuk menjalin kesejalaran langkah kolektif semua komponen bangsa.

Misalnya, di situasi seperti ini, apakah kita harus terburu-buru membuka sekolah atau perguruan tinggi, atautkah menunggu waktu yang tepat? Atau apakah pembatasan mobilitas fisik warga dijalankan dengan ketat dengan mengabaikan sepenuhnya aktivitas ekonomi? Menemukan takaran yang pas diperlukan dan perlu dikawal dengan konsisten. Sangat mungkin tidak memuaskan semua orang.

Menentukan prioritas menjadi sangat penting. Dalam konteks pendidikan anak-anak, misalnya, penyederhaan

konten pembelajaran dan fokus pada yang pokok perlu dilakukan, termasuk strategi pembelajarannya. Memindah pembelajaran luring ke daring dengan durasi dan gaya yang sama, bisa jadi tidak menyelesaikan masalah. Selain ada variasi kesiapan, juga ada aspek psikologis yang perlu dipertimbangkan.

Ruang toleransi karenanya perlu disepakati. Pilihan saat ini tidak banyak. Di sini, sangat mungkin ada pengorbanan yang harus dilakukan, tetapi semuanya untuk kebaikan yang lebih besar. Di sinilah pentingnya mengelola ekspektasi kolektif. Tanpa ini, akan sangat sulit mengelola perbedaan kepentingan yang ada.

*Kedua, **menyesuaikan diri dengan tatatan baru.***

Di sini, Variasi konteks memerlukan keragaman adaptasi, sehingga tidak ada solusi "gebyah uyah" atau seragam untuk semua. Komunikasi yang baik pun dikembangkan.

Dalam konteks pendidikan, misalnya, inovasi penggunaan TI perlu terus diikhtiarkan. Tidak sulit untuk bersepakat bahwa pendidikan tidak hanya transfer ilmu atau ketrampilan, tetapi lebih penting, adalah transfer nilai atau pembentukan karakter. Pertanyaan ini menjadi penting dicarikan jawabnya: dalam situasi ketika pilihan tidak banyak, apakah transfer nilai bisa difasilitasi TI?

Jika poin di atas disepakati, investai TI perlu diupayakan. Tidak selalu mudah untuk semua lembaga atau warga. Inovasi lain bisa menggantikan atau melengkapi jika dibutuhkan, seperti teknologi radio dan teknologi ughari lainnya.

Tidak kalang penting, dalam konteks ini adalah upaya kolektif mengembangkan budaya digital. Bisa jadi budaya baru ini menjadi permanen, hidup berdampingan dengan budaya lama. Dalam konteks pendidikan tinggi, penggunaan TI, ini bisa mempercepat demokratisasi pendidikan, meningkatkan angka partisipasi kasar (APK), dan memfasilitasi pembelajaran sepanjang hayat.

Ketiga, melandaikan lapangan permainan. Ketimpangan yang ada perlu dikurangi, jika tidak mungkin dihilangkan. Di sini, negara harus hadir. Negara perlu memastikan kesejajaran dengan aktor lain, jika kapasitasnya terbatas. Orkestrator yang ulung dan mumpuni diperlukan di sini.

Setiap kebijakan yang diambilpun perlu dipikirkan hati-hati dan dengan kejujuran tingkat tinggi, sehingga publik dapat ikut "memikirkan". Jangan sampai ada kebijakan dengan motif tersembunyi yang menguntungkan sebagian kelompok kecil warga. Kebijakan harus ramah untuk sebanyak mungkin warga, jika ke semuanya tidak mungkin dilakukan. Kelompok yang terakhir ini perlu juga dipikirkan program intervensi khususnya.

Bisa jadi kebijakan yang dikeluarkan tidak bersifat tunggal untuk seluruh warga, tapi ada ruang kontekstualisasi. Indonesia sangat luas dan beragam. Ruang inovasi sampai level tertentu harus dimungkinkan.

Misalnya, ketika pembatasan mobilitas dilakukan, warga dan termasuk UMKM yang rentan, perlu ditingkatkan kemampuan belinya atau dicukupi kebutuhannya. Di sektor pendidikan, sebagai contoh lain, bantuan lain kepada sekolah

mungkin juga perlu dipikirkan untuk memitigasi kehilangan pembelajaran (*learning loss*).

Program intervensi tersebut tidak selalu mudah dan murah. Tetapi, ini penting untuk melandaikan lapangan permainan.

Elaborasi ringan dari paparan di Zoominar bertema "Mengantisipasi Lost Generation Akibat Pandemi" yang diselenggarakan oleh SeICMI DIY, MW KAHMI DIY, KB PII Jogja Besar, dan LesPK pada 6 Februari 2021.

17. Berbahagia Karena dan Untuk Mereka

Siapa yang paling berbahagia ketika tanaman anggrek yang setiap hari kita layani dengan nutrisi cukup, berbunga? Tentu kita. Orang Arab mengatakan, kita menjadi abdi atas apa yang kita cintai. *Man ahabba syaian fahuwa abduh*. Tugas abdi adalah melayani.

Begitulah juga pemimpin. Kebahagiaan terbesar justru ketika yang kita layani bertumbuh dan berkembang. Pesan ini dilantangkan lagi oleh kolega saya dalam sebuah perbincangan santai tapi serius. Pemantiknya adalah fakta di lapangan ketika seorang pemimpin justru sibuk mengurus dirinya sendiri dan tidak memberi perhatian cukup untuk memberi ruang dan fasilitasi supaya kolega juniornya atau yang dipimpinnya bertumbuh dan berkembang.

Prinsip ini, jika disepakati, mempunyai banyak implikasi dalam menjalankan peran sebagai pemimpin. Berikut adalah tiga di antaranya.

Pertama, kepentingan yang dipimpin atau yang dalam bahasa Arab disebut *ra'iyah* (yang diindonesiakan menjadi rakyat) harus mendapatkan prioritas lebih tinggi. Tentu sesuai koridor norma dan sampai pada batas kemampuan.

Ini sesuai dengan kaidah inferensi hukum Islam. *Tasharrufu al-imam 'ala al-ra'iyah manuthun bi al-mashlahah*. Kebijakan para pemimpin bergantung kepada masalah yang dipimpinnya: rakyat atau anggota organisasi.

Karenanya, menjadi penting bagi pemimpin untuk selalu pasang mata dan telinga, menangkap sinyal dari yang dipimpin. Memang tidak semua bisa diakomodasi karena beragam alasan, tetapi pesan tulus sudah seharusnya juga direspons dengan serius, termasuk dengan mengatakan, misalnya: kita akan akomodasi ide tersebut pada saatnya.

Yang terpenting, konsiderans setiap kebijakan atau keputusan, diungkap secara terbuka, dan tidak ada “udang dibalik bakwan” :-) Di era seperti ini, ketika lalu lintas informasi tidak dapat dibendung, setiap “udang” akan muncul ke permukaan. Ini hanya soal waktu.

Kedua, pemimpin akan mengerem kebutuhan personal atau kelompoknya, meski legal dan boleh, yang punya implikasi kepada yang dipimpinnya.

Mengganti mobil dinas yang masih layak, misalnya, tentu akan berpengaruh kepada pos anggaran lain, yang bisa jadi berprioritas lebih tinggi. Atau, bisa jadi, keinginan untuk lebih produktif dalam publikasi atau mengikuti konferensi yang menyita waktu untuk melayani, akan menjadi urutan ke sekian. Tentu, daftar contoh dapat diperpanjang dan membuka diskusi lanjutan.

Pada level kesalahannya yang lebih tinggi, apa yang sah dilakukan oleh rakyat, bisa jadi menjadi “haram” atau paling tidak, bermasalah secara etis jika dilakukan oleh pemimpin.

Ketiga, pemimpin seharusnya lebih bahagia jika yang dipimpinnya dapat bertumbuh dan berkembang dengan baik. Level tertingginya altruisme.

Altruisme, oleh A Rafiq, didefinisikan dengan sangat baik secara metaforis dalam sebuah syair lagu dangdutnya:

“Seolah aku lilin yang menerangi. Tapi tubuh terbakar dimakan api.” Demikian potongan syair lagu Si Miskin Bercinta :-).

Tentu, tidak harus seekstrem itu. Setiap pemimpin dapat menentukan kadar sesuai dengan kemampuannya, karena, ada kehidupan lain yang harus dijalani selain menjadi pemimpin di organisasi atau kantor, seperti keluarga yang memerlukan perhatian.

Konsep pemimpin level 5 yang digagas oleh Collins (2001) dalam bukunya *Good to Great*, nampaknya relevan dengan diskusi ini. Pemimpin level ini rendah hati, tidak suka mengklaim keberhasilan orang lain, tetapi siap mengambil tanggung jawab. Dia sudah melewati tahapan menjadi pribadi yang kapabel, anggota tim yang kontributif, manajer yang kompeten, dan pemimpin yang efektif. Dia lebih senang bekerja dalam senyap dan tidak suka publisitas. Pemimpin seperti ini sudah selesai dengan masalah pribadinya.

Ketika yang dipimpin bertumbuh dan berkembang atau berprestasi, selalu ingat, itu laksana anggrek yang sedang berbunga indah. Anggrek yang bermekaran adalah balasan indah atas setiap tetes peluh yang keluar.

Jangan lupa bahagia, terutama karena dan untuk yang kita pimpin, mereka yang kita layani. Bahagia yang seperti ini bukan lagi pilihan, tapi keharusan.

Refleksi ringan, 15 Oktober 2020

18. Sisi Lain Building Information Modeling

Saat ini, nampaknya tidak sulit bersepakat bahwa teknologi informasi semakin dekat hubungannya dengan desain dan konstruksi bangunan. Literatur mencatat, bahwa sejarah *Building Information Modeling* (BIM) secara konseptual dimulai di awal 1960an. Dalam dekade terakhir, penggunaan BIM semakin lazim.

Perhatian terhadap BIM pun meningkat tajam. Data cacah artikel di basisdata Science Direct maupun di Google Scholar, misalnya, mengindikasikan hal ini dengan sangat jelas. Dari basisdata Science Direct ditemukan bahwa pada 1997 hanya ada 16 artikel yang mendiskusikan BIM dan pada 2020, angka ini menjadi 692. Pada rentang waktu yang sama, pada 1997 Google Scholar merekam 273 artikel tentang BIM, dan pada 2020 terdapat 15.400 artikel.

Secara kebetulan, pada 2013, saya menulis sebuah artikel terkait dengan BIM untuk konferensi internasional di bidang sistem informasi. Tentu dalam perspektif agama, tidak ada yang kebetulan dalam hidup ini. "Ndilalah" adalah kata yang digunakan oleh Kiai Sholeh Darat Allahu yarhamhu untuk menjelaskan konsep takdir. Inilah cerita tentang takdir saya yang "bersentuhan" dengan BIM, namun mohon dipahami bahwa saya bukan ahli BIM.

Seorang kawan seperjalanan dari Jerman saat itu mengambil studi doktoralnya di program yang sama dengan saya. Karena berkantor di sepanjang koridor yang sama,

interaksi pun cukup intens. Tradisi yang dikembangkan di program doktoral yang saya ikut sekitar satu dekade lalu itu memungkinkan semua mahasiswa berbagi cerita tentang risetnya. Obrolan di meja kantin atau di dapur tidak jarang masih terkait dengan keilmuan dan riset. Suasana yang bagi saya *ngangeni* ini sangat perlu untuk dikembangkan di kampus kita.

Bahkan, kawan seperjalanan lain yang berbagi ruang kantor dengan saya sepakat melabeli ruang kantor sebagai “Socratic Corner”. Mungkin agak berlebihan, tetapi di ruang berukuran sekitar 2,5x5 meter persegi, kami berdua, mempertanyakan banyak hal dan berikhtiar mencari jawabnya. Kami berdua, bahkan saat ini, setelah sekitar satu dekade, masih menulis bersama, bersama pembimbing yang kami berdua panggil dengan “guru”.

Fragmen singkat ini paling tidak memberikan gambaran bagaimana takdir “menyentuh” saya dengan BIM. Suatu siang, ketika kami mengobrol di meja kantin, diskusi terkait kawan saya berlanjut. Saya pun akhirnya ikut berpikir menggunakan beragam pisau analisis yang kami pelajari bersama. Saya ambil tisu makan dan mencoretkan beberapa gambar dan ide di sana. Coretan di tisu makan itulah yang akhirnya menjadi cikal bakal artikel kami berdua tentang BIM (Merschbrock & Wahid, 2013).

Dua bentuk teknologi

Selain beragam potensi baik yang ditawarkan oleh BIM, kami menemukan beberapa catatan. Semua berangkat dari pemahaman bahwa BIM, sebagai sebuah perangkat

lunak, merupakan artefak sosial. Di sana, ada nilai dan intensi desainer yang disuntiknya ke dalamnya. Inilah yang oleh Orlikowski (2000) dilabeli dengan *technological artefact*, artefak teknologikal, yang sebetulnya per definisi ada aspek sosialnya di sana. Inilah yang sering juga kita dalam informasi tentang produk yang dikeluarkan oleh produsennya. Semua narasi didasarkan pada asumsi yang dibayangkan oleh desainernya ketika mendesain.

Pertanyaannya kemudian adalah: apakah teknologi tersebut, dalam praktik, digunakan persis seperti yang diinginkan oleh desainernya? Ternyata tidak selalu. Konteks tempat teknologi di gunakan bisa mempengaruhinya dengan beragam penyesuaian. Inilah yang disebut dengan *technology-in-use*. Secara umum, ada tiga kemungkinan penggunaan: inersia (digunakan secara sangat terbatas), aplikasi (dengan beragam gradasi), dan perubahan (dengan improvisasi). Karenanya, jika lensa analisis ini digunakan, saran “seharusnya” atau “kudune” menunjukkan adanya pengabaian informasi kontekstual. Perlu dicatat di sini, bahwa penyesuaian tidak selalu buruk.

Tantangan

Lensa di atas kami gunakan. Kami menemukan bahwa tidak semua orang bahagia dengan penggunaan BIM. Ini ada tantangan. Ada beragam alasan. Dari sisi klien, mereka tidak mau tahu dengan apa bangunan mereka didesain dan dikonstruksi. Biaya menjadi isu sensitif bagi mereka. Pada kasus ekstrem, klien akan mengatakan, “Silakan pakai apa saja, yang penting bangunan jadi dan berkualitas baik”. Ini

temuan dari konteks Norwegia. Cerita di Indonesia mungkin berbeda.

Dalam konteks yang lebih luas, sebetulnya penambahan biaya ini bisa dikompensasi dengan pengurangan biaya di sisi lain, misalnya ketika tahap prefabrikasi komponen atau pemeliharaan paskakonstruksi. Tentu, diskusi lanjutan perlu dilakukan, untuk memvalidasi dan menemukan strategi mitigasi.

Dari sisi aktor yang terlibat dalam rantai proses, aktor yang berada di mata rantai lebih akhir (seperti insinyur dan kontraktor), menjadi kehilangan kemerdekaannya, karena tergantung dengan aktor yang lebih awal (seperti arsitek). Mengapa ini terjadi?

Seringkali, proyek konstruksi bangunan melibatkan organisasi temporer dan karenanya membentuk sistem yang terhubung secara longgar (*a loosely coupled system*). Di dalam sistem yang longgar, elemen- elemennya saling mempengaruhi “secara tiba-tiba (daripada kontinu), kadang-kadang (daripada konstan), dapat diabaikan (daripada signifikan), tidak langsung (daripada langsung), dan memerlukan waktu (daripada seketika)” (Weick, 1982, h. 380)—dikutip dalam Orton dan Weick (1990).

Perspektif yang saya angkat ini tentu bukan untuk mendemotivasi kajian dan penggunaan BIM dalam praktik, tetapi melengkapi cerita bahwa dalam praktik ada fakta lain. Fakta tersebut adalah bahwa dunia nyata sangat mungkin tidak selalu sesederhana dengan model yang tertulis dalam buku. Betul, model tersebut berasal dari konseptualisasi

dunia nyata. Tetapi, model mempunyai keterbatasan menangkap kompleksitas dunia nyata.

Karenanya, sebagai arsitek muda, Saudara dituntut terus untuk mengembangkan kemampuan adaptif dengan tidak lelah dan lengah dalam mengikuti perkembangan serta mengasah sensitivitas untuk meresponsnya.

Sari sambutan pada Sumpah Profesi Arsitek ke-6 Jurusan Arsitektur Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Universitas Islam Indonesia, 11 Februari 2021

Meluruskan Peran

19. Menulis untuk Menjadi Abadi

Menulis berbeda dengan berbicara. Tidak semua orang yang mampu berbicara lancar, dapat menulis dengan baik. Keduanya memerlukan himpunan keterampilan yang berbeda, meski ada irisan di dalamnya.

Semuanya dimulai dari proses refleksi yang mendalam, menghubungkan antartitik pemahaman, dan mencari makna baru darinya. Tanpa itu, hasilnya akan hambar dan mengulang yang sudah ada. Tidak menghadirkan tilikan baru.

Berbeda dengan berbicara, menulis pada intinya adalah menulis ulang. Hal ini tidak mungkin dilakukan dalam berbicara.

Menulis ulang dilakukan untuk banyak tujuan. Termasuk di antaranya adalah memastikan bahwa kata sudah tersusun runtut dan setiapnya mengemban misi, tidak ada pengulangan pesan yang tidak perlu, apalagi salah ketik yang mengganggu. Tidak ada penulis baik yang mengabaikan ini dan berprinsip: yang penting dipahami. Prinsip ini berlaku untuk semua tulisan, bahkan untuk status media sosial.

Jika pembaca temukan hal-hal ini diabaikan dalam sebuah buku atau tulisan lain, itu bisa menjadi masukan berharga untuk penulis. Penulis yang tidak sudi membaca ulang naskahnya dan meluangkan waktu merevisinya, bukanlah penulis baik. Jika semua ikhtiar sudah dilakukan, dan masih ada yang salah, bukankah selalu saja ada

kekurangan? Tapi, itu bukan alasan untuk sebuah keengganan membaca ulang.

Ada proses di sana. Menulis dengan baik adalah soal berlatih tanpa henti. Keterampilan ini tidak ada di ronde pertama atau kedua, atau bahkan ketiga. Setiap ronde bisa jadi diselingi dengan kritik pedas yang harus dicerna dengan tulus.

Penulis yang baik adalah juga pembaca yang tekun. Dia akan meluangkan waktu untuk berbelanja perspektif dari penulis lain. Membaca akan memperluas cakrawala, memperkaya analisis, memperdalam refleksi, dan menajamkan tilikan.

Menulis adalah kerja menuju keabadian. Mahfuz Arab memberi bimbingan: *qoyyidul ilma bil kitab*, ikatlah ilmu dengan tulisan. Adagium Latin mengajarkan: *verba volant, scripta manent*, perkataan terbang, tulisan menetap. Tentu ini bukan berarti budaya tutur lisan tidak penting, tapi ia tidak akan lama direkam oleh sejarah.

Ingin abadi? Menulislah!

*Pengantar untuk sebuah buku tentang menulis yang dibuat oleh mahasiswa,
21 Desember 2020.*

20. Belajar dari Profesor Socrates

Dari sisi cacah, profesor adalah kalangan elit negeri ini. Data pada akhir 2019 menunjukkan bahwa dari 261.827 dosen, hanya 5.664 (2,16%) yang mempunyai jabatan akademik profesor. Sebagai warga elit, hal ini membawa dua implikasi. *Pertama*, harapan publik sangat tinggi kepada para profesor, sebagai pengembang ilmu pengetahuan yang mengawal standar akademik tertinggi. *Kedua*, karenanya, jabatan profesor seharusnya tidak dimaknai sebagai akhir perjalanan akademik. Justru, ini adalah momentum untuk lebih kontributif. Isu-isu publik pun perlu mendapatkan perhatian dan semakin ditekuni.

Tugas profesor

Akar kata profesor sudah mengindikasikan hal ini. Kata profesor berasal dari bahasa Latin *profess* yang diserap ke dalam bahasa Inggris yang berarti “secara terbuka menyatakan atau secara publik mengklaim kepercayaan, keyakinan, atau opini”. Karenanya, seorang profesor tidak hanya menyimpan isu-isu penting yang terinformasikan atau dibenarkan, tetapi bersedia menyatakan, mempertahankan, atau merekomendasikan isu-isu penting secara terbuka, baik di dalam kelas maupun melalui tulisan. Dalam bahasa Arab, profesor disebut dengan *al-ustadz*, yang dalam penggunaannya di Indonesia, kata kawan dari Libya, mengalami ‘pergeseran’ makna, menjadi guru mengaji.

Dalam kesempatan ini, saya mengajak semua profesor, terutama di Universitas Islam Indonesia, untuk *ngemong* orang lain, terutama yang lebih muda, untuk tumbuh dan berkembang. Dan, bukan sebaliknya, minta *diemong*, dan membuat repot banyak orang.

Belajar dari Socrates

Gaya Socrates, guru dari Plato, menarik untuk ditilik ulang. Dalam literatur, dikenal Metode Socrates. Metode ini dijalankan Socrates yang menempatkan diri sebagai penanya yang persisten, bidan intelektual yang membantu orang lain melahirkan idenya sendiri dan kemudian menguji ide tersebut. Socrates percaya bahwa manusia mempunyai sumber daya pengetahuan yang terkubur di dalam dirinya. Yang dibutuhkan adalah seseorang yang membantunya membawa keluar pengetahuan yang tersembunyi tersebut.

Tentu, pendekatan ini bukan tanpa kritik. Bahkan, Socrates sendiri harus dibawa ke pengadilan dan dieksekusi dengan racun karena pendekatannya ini, yang dituduh merusak pemikiran generasi muda karena konsisten memosisikan dirinya sebagai kritikus sosial dan moral. Cerita lain melengkapinya: pendekatannya yang selalu bertanya “mengapa” telah membuat para pembesar Athena terlihat bodoh di hadapan publik. Ini adalah sisi paradoksal dari Socrates.

Buku *The Republic* yang ditulis oleh Plato (2012) itu, di dalamnya ada banyak sekali ide Socrates (bahkan narator buku tersebut adalah Socrates). Bagi Socrates, negara yang adil mempunyai empat karakteristik atau kebajikan:

kebijaksanaan (*wisdom*), keberanian (*courage*), disiplin (*discipline*), dan keadilan (*justice*). Kebijakan dijalankan oleh penguasa, keberanian datang dari para aktor pinggiran, disiplin diri terkait dengan kesepakatan bagaimana negara dikelola, dan keadilan adalah penerimaan bahwa setiap orang mempunyai peran yang dimainkan di dalam masyarakat.

Bagaimana profesor dapat berperan dalam konstelasi ini? Profesor dapat menjadi kekuatan moral dan intelektual, menjadi bagian warga yang kuat. Acemoglu dan Robinson (2020) dalam bukunya *The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty*, membahas mahalnnya harga kebebasan. Mereka berargumen bahwa kebebasan akan muncul dan berkembang jika negara dan warga kuat. Negara yang kuat diperlukan untuk mengendalikan kekerasan, menegakkan hukum, dan menyediakan layanan publik yang memberdayakan.

Di sisi lain, warga yang kuat dibutuhkan untuk mengontrol dan mengekang negara. Intelektualisme yang tumbuh di kalangan warga, terutama kaum terpelajarnya, adalah salah satu upaya menguatkan warga. Peran profesor sebagai intelektual ada di sini.

Karenanya, profesor selain tetap harus menekuni disiplinnya, juga dituntut untuk rajin menyampaikan opininya kepada publik, tidak hanya di kalangan akademik, tetapi juga khalayak ramai. Para profesor dituntut membangun jembatan antara disiplin ilmunya dengan kemajuan masyarakat, pembangunan bangsa, dan kelahiran

peradaban baru. Bisa jadi, bagi sebagian orang, ini bukan zona yang nyaman.

Selamat menjalankan amanah kepada Prof. Yandi Syukri. Teruslah menjadi pribadi yang menginspirasi, tetaplah menginjak bumi, dan jangan sampai lupa diri. Semoga tetap menjadi kolega yang *ngemong* dan tidak minta *diemong*. Semoga amanah baru ini membawa berjuta keberkahan, tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga bagi anak istri, institusi, dan negeri. Insyaallah, Allah selalu meridai.

*Sambutan pada acara serah terima Surat Keputusan pengangkatan jabatan
Profesor Dr. apt. Yandi Syukri, S.Si., M.Si., pada 19 Oktober 2020.*

21. Perempuan dan Sains

Kegiatan tahunan Global Women's Breakfast (GWB) yang diselenggarakan serentak di banyak belahan dunia oleh *International Union of Pure and Applied Chemistry* (IUPAC) dan para mitranya selalu menarik, karena beberapa alasan. *Pertama*, meskipun diberi judul kasual, sarapan pagi, acaranya masih bersifat ilmiah. Mungkin GWB bisa kita semua sebut sarapan pagi ilmiah. *Kedua*, seperti namanya, acara ini digagas dan dikawal oleh para perempuan yang aktif di bidang sains, terutama kimia.

Salah satu Acara GWB2021 di Indonesia digelar oleh Jurusan Kimia, Universitas Islam Indonesia.

Saat ini, perempuan mewakili hampir separuh penduduk bumi. Data mutakhir yang dapat diakses berstempel waktu 2019, menunjukkan bahwa 49,6% populasi dunia adalah perempuan. Angka rasio jenis kelamin (sex ratio), perbandingan cacah laki-laki untuk setiap perempuan, adalah 1,01. Tentu, ada perbedaan untuk setiap negara. Kasus terektrem adalah Djibouti dengan rasio jenis kelamin 0,83 (lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki) dan Qatar 3,39 (untuk setiap perempuan, terdapat 3,39 laki-laki).

Di Indonesia, menurut Sensus Penduduk 2020, rasio jenis kelaminnya adalah 1,02. Dari 270,2 juta jiwa, sebanyak

50,58% (136,66 juta jiwa) adalah laki-laki, dan sisanya (49,42%; 133,54 juta) adalah perempuan.

Rasio jenis kelamin untuk semua negara, termasuk Qatar, ketika bayi lahir mendekati 1,0 (antara 0,94 sampai 1,11). Namun, sejalan dengan kelompok umur, rasio jenis kelamin cenderung mengecil, alias semakin banyak perempuan, karena usia harapan hidup perempuan (75,6 tahun) lebih tinggi dibandingkan laki-laki (70,8 tahun).

Meskipun demikian, beragam sumber menunjukkan bahwa perempuan tidak mempunyai akses yang serupa dengan mitranya, laki-laki. Perempuan dianggap terpinggirkan di banyak konteks, termasuk politik, ekonomi, dan sains, untuk menyebut beberapa saja. Sebagai contoh, data dari Institute for Statistics UNESCO pada 2019, rata-rata proporsi perempuan periset di seluruh dunia hanya 29,3%. Tentu, terdapat perbedaan antarkawasan, negara, dan disiplin.

Proporsi terbesar ditemukan di Asia Tengah (Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan, Uzbekistan), sebesar 48,2%. Yang menarik, proporsi perempuan periset di negara-negara Arab (41,5%) lebih tinggi dibandingkan, misalnya, dengan Eropa Tengah dan Timur (39,3%) dan Amerika Utara dan Eropa Barat (32,7%). Proporsi ini didasarkan pada cacah orang yang bekerja di bidang riset dan pengembangan (*research and development*).

Sayang data serupa untuk konteks Indonesia tidak tersedia. Tapi, mari, kita dekati dengan cara lain. Kita anggap perguruan tinggi adalah representasi lembaga ilmiah. Sampai akhir 2019, proporsi perempuan dosen di lebih dari

4.500 perguruan tinggi di Indonesia adalah 43,6%. Data dari Universitas Islam Indonesia memberikan angka serupa: 43,2%. Apakah ini bagus atau kurang bagus? Kita bisa diskusikan.

Terlepas dari beragam interpretasi yang muncul, nampaknya tidak sulit untuk bersepakat bahwa peran perempuan dalam pengembangan sains sangat penting dan tidak mungkin diabaikan. Angka ini juga mengindikasikan ada ruang akses yang serupa di pendidikan tinggi. Data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2019) mengkonfirmasi hal ini. Proporsi mahasiswa perempuan di Indonesia adalah 51,2%. Meski, lagi-lagi, sebarannya bisa beragam antarwilayah dan antardisiplin.

Ada temuan menarik yang ingin saya bagi di sini. Apakah nilai masyarakat mempengaruhi? Saya ambil data khusus dari Sumatera Barat, rumah suku Minangkabau yang menggunakan sistem matrilineal dalam masyarakatnya. Proporsi perempuan dosen di sana lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional, yaitu 54,11%.

Dengan data ini, kita bisa berhipotesis bahwa sikap kita dalam memandang dan menempatkan perempuan, sangat mungkin mempunyai imbas besar dalam masyarakat. Tentu, riset yang lebih sistematis diperlukan untuk membuktikannya.

Sari sambutan pada Global Women's Breakfast 2021 (GWB2021) yang diselenggarakan oleh Jurusan Kimia, Universitas Islam Indonesia, 9 Februari 2021.

22. Tanggung Jawab Besar Seorang Doktor

Saya hanya ingin menyampaikan tiga poin. **Pertama**, menjadi doktor adalah nikmat yang harus disyukuri, karena tidak semua yang mengambil studi doktor dapat menyelesaikannya dengan beragam alasan. Tanpa dukungan banyak pihak dan izin Allah, nampaknya menjadi doktor menjadi sesuatu di luar imajinasi.

Di Amerika Utara, tingkat kegagalan studi doktor diperkirakan mencapai 40-50% (Litalien & 2015). Di Australia, sebelum pandemi Covid-19 menyerang, sekitar 20% mahasiswa program doktor tidak menyelesaikan studinya. Ketika pandemi, mereka menghadapi masalah pendanaan akut, sebanyak 45% (dari 1.020 responden) kemungkinan akan menghentikan studi sampai akhir tahun ini (Johnson et al., 2020).

Saya belum menemukan statistik serupa di Indonesia. Data dari internal UII, bisa memberi gambaran bahwa tidak semua menyelesaikan program yang sudah diikuti. Yang menyelesaikan pun, ada yang cepat dan ada yang mendekati tenggat.

Kedua, doktor adalah kaum elit negeri ini. Sebagian besar mereka berafiliasi dengan lembaga pendidikan tinggi. Data termutakhir di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

menunjukkan, bahwa dari 296.040 dosen, hanya 42.825 alias 14,46% yang berpendidikan doktor.

Saat ini, UII mempunyai 212 dosen bergelar doktor, atau sekitar 27,8% dari total dosen. Angka ini hampir dua kali rata-rata nasional. Sebanyak 122 dosen sedang menempuh program doktor (baik di dalam maupun di luar negeri). Jika dengan izin Allah, semuanya dapat menyelesaikan studinya, maka cacah doktor di UII akan mencapai 334 atau sekitar 44,8% (sekitar tiga kali rata-rata nasional).

Sebagai warga elit negeri ini, tanggung jawab besar juga menyertainya. Ingat kata Paman Ben kepada Peter Parker alias Spiderman. Tidak tertulis dalam kontrak legal, tetapi melekat dalam kontrak etis. Apa tanggung jawab besar tersebut? Inilah poin **ketiga**. Saya ingin membingkainya dengan dua konsep penting dalam Al-Qur'an.

Konsep *pertama* adalah *ulul albab*, orang yang akalnya berlapis-lapis (QS Ali Imran: 190-191). Ulul albab secara bahasa berasal dari dua kata: ulu dan al-albab. Ulu berarti 'yang mempunyai', sedang al albab mempunyai beragam arti. Kata ulul albab muncul sebanyak 16 kali dalam Alquran. Dalam terjemahan Indonesia, arti yang paling sering digunakan adalah 'akal'. Karenanya, ulul albab sering diartikan dengan 'yang mempunyai akal' atau 'orang yang berakal'. Al-albab berbentuk jamak dan berasal dari al-lubb. Bentuk jamak ini mengindikasikan bahwa ulul albab adalah orang yang memiliki otak berlapis-lapis alias otak yang tajam.

Ulul albab mempunyai dua misi: berzikir dan berpikir. Berzikir diartikan secara luas, tidak hanya secara vertikal

transendental, tetapi juga horizontal sosial. Peduli dengan kondisi bangsa dan negara, juga bisa masuk ke dalam zikir sosial ini. Bukankah zikir berarti ingat dan ingat terkait dengan kepedulian? Orang yang tidak peduli tidak akan ingat dengan realitas yang bahkan ada di sekelilingnya.

Misi berpikir melingkupi dua hal: fenomena alam dan fenomena sosial. Inilah kajian riset, termasuk yang dilakukan secara istikamah oleh para doktor. Riset pada intinya adalah mengungkap “pesan tersembunyi Allah” yang terselip di banyak fenomena alam dan sosial. Ilmu yang didapatkan dapat kita anggap sebagai hidayah. Dan hidayah, hanya diberikan kepada yang sungguh-sungguh. Inilah “jihad” dalam arti yang luas (QS Al-Ankabut: 69).

Konsep *kedua* adalah *al-rasikhuna fi al-ilmu*, orang-orang yang mendalam ilmunya (QS Ali Imran: 7). Tentu kita akan mudah sepakat kalau doktor adalah orang-orang yang mendalam ilmunya. Saya tidak menjebakkan diri dalam diskusi definisi ilmu di sana.

Yang saya pahami, kedalaman ilmu seharusnya membimbing kepada Sang Pemilik Ilmu. Kedalaman di sini hanyalah perspektif manusia. Dalam pandangan Allah, manusia tidak diberi ilmu kecuali hanya sedikit (QS Al-Isra’: 85), dibandingkan ilmu Allah yang tidak terbatas. Ilmu tersebut tidak habis ditulis jika saja air laut menjadi tinta dan pepohonan menjadi penanya. Bahkan jika dihadirkan sejumlah itu lagi (QS Luqman: 27). Metafora ini sudah cukup memberi gambaran keluasan ilmu Allah dan kekerdilan pengetahuan kita.

Bagian akhir dari Tafsir Ibnu Katsir untuk ayat 7 dari Surat Ali Imran mencatat karakteristik para orang yang mendalam ilmunya (*al-rasikhuna fi al-ilmi*) ini: (1) tawaduk kepada Allah, (2) menghinakan diri di depan Allah untuk mendapatkan ridanya, (3) tidak berbesar diri terhadap orang yang berada di atasnya, dan (4) tidak merendahkan orang yang berada di bawahnya.

Konsep kedua ini (*ulul albab* dan *al-rasikhuna fil al-ilmi*) berfokus kepada nilai esoteris menjadi orang dengan akal berlapis dan mempunyai ilmu yang dalam.

Semoga Allah membimbing langkah kita semua, terutama para doktor baru, untuk terus berkiprah, menebarkan manfaat, dan meninggalkan jejak.

*Sambutan pada acara Penyambutan Doktor Baru Universitas Islam Indonesia,
22 Desember 2020.*

23. Tanggung Jawab Intelektual

Akhir-akhir ini, nampaknya para intelektual, dan bisa jadi termasuk kita, semakin takut menyuarakan kebenaran. Meskipun antena intelektual kita masih sensitif menangkap sinyal ketidakberesan, tetapi melantangkan pesan secara lugas semakin berisiko.

Menjalankan perintah bagian hadis "*qul al-haqq walau kāna murran*"²³ (katakanlah kebenaran meskipun itu pahit) nampaknya tidak semudah menghapalkannya. Sebagian besar dari kita sejak kecil nampaknya sudah hapal potongan hadis ini.

Bisa jadi kesimpulan ini bisa jadi salah dan tidak komprehensif. Tapi fakta di lapangan nampaknya mendukungnya.

Karenanya, menjalankan peran sebagai intelektual yang tidak hanya menekuni ilmunya tetapi juga punya kepedulian yang tinggi terhadap masalah bangsa dan negara, semakin menantang. Konsistensi diperlukan di sini.

Tiga hal berikut, nampaknya bisa menjadi pelajaran bersama.

Pertama, saya mengamati, Prof. Ni'mah, demikian kami memanggil (Prof. Ni'matul Huda) sudah terbukti menunjukkan konsistensi. Saya tahu, melakukannya tidak

²³ Hadis ini yang diriwayatkan oleh Abu Dzarr dan shahih menurut Ibu Hibban merupakan potongan hadis yang panjang (*Bulūgh al-Marām*:888).

selalu mudah dan bukan tanpa risiko. Kasus teror yang pernah dialamatkan kepada beliau, cukup untuk menjadi bukti yang agak sulit dihapus dari memori kolektif kita.

Saya berdoa, semoga Allah selalu memudahkan dalam semua ikhtiar yang beliau lakukan untuk mengawal negara ini tetap berjalan di atas relnya sebagaimana dicita-citakan oleh para pendiri. Semoga Prof. Ni'mah tetap istikamah.

Kedua, saya juga melihat, Prof. Ni'mah juga mempunyai gayanya sendiri dalam "meniup peluit" sehingga pesan tetap sampai dan yang mendengarkannya tidak merasa sangat terganggu. Salah satunya, nampaknya, karena pendekatan akademik yang dijaga dan dibarengi dengan menjaga kedekatan dengan banyak aktor, tetapi tetap kalis dari kepentingan sesaat. Prof. Ni'mah sangat konsisten mendokumentasikan pemikirannya dalam bentuk buku dan aktif menjadi pembicara di banyak forum yang sesuai dengan bidang keahliannya.

Dalam konteks ini, memastikan bahwa hati nurani tetap hidup dan terjaga sangat penting. Saat ini, tantangannya semakin berat dan sampai level tertentu, kian menakutkan.

Yang menakutkan tidak hanya oknum penguasa yang mungkin lupa asalnya, tetapi juga para pemuja oknum tersebut. Yang pertama kadang jumawa di depan rakyatnya yang seharusnya dilindungi dan dilayaninya, yang kedua, jika tidak segera insaf, akan menjadi anasir jahat yang terus merusak tenun kebangsaan.

Hati nurani yang hidup mungkin bisa menghalau atau mengurangi ketakutan yang mungkin hinggap.

Ini mirip dengan ikan hidup yang berenang di laut. Meskipun air laut asin, tetapi ikan yang hidup tidak menjadi asin. Ikan terpengaruh menjadi asin, hanya ketika sudah mati. Demikian juga halnya, jika hati nurani sudah mati.

Ketiga, pilihan sikap menjaga nurani tetap menyala dan menjaga hubungan dengan penguasa, memerlukan kapasitas personal yang lebih dari cukup. Di samping itu, perlu keberanian bersikap yang sangat mudah disalahpahami. Dalam hal ini, Prof. Ni'mah memberi contoh dengan sangat baik.

Ini mungkin mirip dengan konsep "jalan ketiga" yang diperkenalkan dan ditapaki oleh mendiang Prof. Cornelis Lay, meski dalam suasana dan intensitas yang berbeda. Jalan ini merupakan ikhtiar menyatukan kekuasaan (termasuk kedekatan dengan kekuasaan) dan nilai-nilai kemanusiaan.

Penilaian saya bisa jadi salah, tetapi dengan mengungkapkannya secara terbuka, Prof. Ni'mah akan tahu, kata mata apa yang saya pakai untuk melihat beliau. Beliau bisa meluruskan, jika ada yang kurang pas.

Prof. Ni'mah, tetaplah istikamah dan teruslah menginspirasi. Semoga Allah selalui meridai dan memudahkan langkah.

Terakhir, mari kita terus berdoa bersama untuk kebaikan bangsa dan negara kita, yang tidak lama lagi agak berusia 100 tahun.

Jangan sampai kita lelah mencintai bangsa dan negara ini. Kita dorong terus jika sudah di jalan yang lurus, dan kita ingatkan dengan cara-cara yang elegan dan konstitusional jika keluar dari rel konstitusional yang sudah disepakati.

Ini seharusnya menjadi kerja kolektif semua anak bangsa yang sepakat dengan visi serupa. Sekali lagi, semua ini perlu kita lakukan, bukan karena kebencian kita kepada orang, kelompok, atau partai tertentu, tetapi karena kecintaan dan kerinduan untuk menyaksikan Indonesia masa depan yang lebih demokratis, sejahtera, berkeadilan, dan bermartabat.

Sambutan pada acara peluncuran buku dan peringatan 30 tahun pengabdian Prof. Nimatul Huda yang diselenggarakan oleh PSHK FH UII, 10 Februari 2021.

24. Teladan dari Pak Azhar

Acara bedah buku ini merupakan salah satu bentuk takzim, penghormatan, kepada guru kita semua, K.H. Ahmad Azhar Basyir, M.A. (Pak Azhar) Buku berjudul Fikih dan Pranata Sosial di Indonesia: Refleksi Pemikiran Ulama Cendekia yang akan dibedah kali ini merupakan translasi tesis Pak Azhar ketika mengikuti program master di Universitas Kairo, Mesir, yang diselesaikannya pada 1968. Namun demikian, beragam konsep yang diungkap di sana masih terasa sangat relevan untuk kondisi saat ini.

Saya mengenal Pak Azhar melalui tulisan dan cerita para guru/senior yang pernah berinteraksi langsung dengan beliau.

Pak Azhar, selama bertahun-tahun berkenan menebarkan inspirasinya di Universitas Islam Indonesia (UII), ketika beliau mengajar, termasuk ketika beliau diamanahi menjadi Ketua Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Beragam cerita yang saya dapatkan dari para alumni UII yang tersebar di berbagai tempat, yang dulu mengikuti kelas beliau. Semua cerita yang terekam, menegaskan bahwa mereka sangat menghormati dan terkesan dengan diskusi Pak Azhar di dalam kelas. Salah satu kesan lain yang kuat tertangkap oleh para alumni UII, adalah kesederhaan Pak Azhar.

Berdasar pembacaan tulisan dan cerita tersebut, saya sampai pada beberapa kesimpulan.

Pertama, Pak Azhar adalah teladan manusia yang sangat tekun mengkaji ajaran Islam terutama fikih tanpa meninggalkan konteks lokalitas. Selain mengedepankan perspektif luas dan mendalam tentang fikih, fakta sosial selalu masuk dalam radar Pak Azhar ketika mendiskusikan fikih.

Beliau sependek pembacaan saya, selalu mengajak kepada pembaruan dan pemurnian melalui gerarak tajdid dan kontekstualisasi ajaran Islam melalui gerakan ijtihad. Yang menarik, Pak Azhar, meski sangat mengedepankan rasionalitas, tetapi di saat yang sama, beliau sangat menjunjung tinggi ketaatan kepada ajaran Islam. Pendapat hukum yang dihasilkannya pun melalui proses yang sangat hati-hati dan tidak terkesan "genit" yang memantik kegaduhan dan menyepelekan ajaran Islam.

Beliau juga akrab dengan kitab-kitab kuning yang banyak dikaji oleh saudara-saudara kita di Nahdlatul Ulama. Kita bisa lihat dalam daftar referensi buku yang dibedah, misalnya di sana, ada Bidayatul Mujtahid (karya Ibnu Rusyd) dan Fathul Muin (karya Zainuddin Al-Malibari). Ada juga di sana, At-Targhib wa At-Tarhib (karya Al-Mundziri). Ini mengidkasikan keluasan referensi Pak Azhar. Sebagai diketahui, Pak Azhar juga pernah *nyantri* di Pondok Pesantren Tremas.

Kedua, Pak Azhar adalah teladan manusia dengan integritas tinggi tetapi sekaligus membuka ruang toleransi dan welas asih kepada liyan.

Kisah berikut bisa menjadi ilustrasi. Seorang alumni UII menceritakan hal ini kepada saya di suatu perjumpaan di kampus. Pada waktu itu, musim ujian di Fakultas Hukum UII tiba.

Umar mendapatkan giliran ujian membaca Alquran. Setelah Alquran dibuka, Pak Azhar, sebagai dosen, meminta Umar membaca, "mulai baca!".

Umar bergeming. Pak Azhar mengulang sebanyak tiga kali. Akhirnya Umar, sambil malu-malu berkata, "Maaf Pak Azhar, saya bukan Muslim, saya Kristen."

"Maaf," jawab Pak Azhar secara refleks. "Anda aktif di gereja mana?", lanjut Pak Azhar.

"Di Gereja A", jawab Umar.

"Besok, Anda ke Gereja A, temui Bapak Pendeta, minta keterangan kalau Anda aktif di sana," saran Pak Azhar kepada Umar.

Pak Azhar kenal baik dengan Bapak Pendeta gereja yang disebut oleh Umar.

Akhirnya, Umar menemui Bapak Pendeta.

"Anda siapa?," tanya Bapak Pendeta.

"Saya jemaat Bapak Pendeta," jawab Umar ragu.

"Kok saya tidak pernah melihat Anda waktu misa ya?" tanya Bapak Pendeta secara retoris.

"Mmm, saya tidak aktif Bapak Pendeta," jawab Umar agak malu.

"Terus, maksud Anda bertemu saya?" tanya Bapak Pendeta

"Saya diminta oleh Pak Azhar Basyir menemui Bapak Pendeta untuk meminta surat keterangan kalau saya aktif di gereja ini," Umar menjelaskan maksudnya.

"Tidak bisa," jawab Bapak Pendeta, "Pak Azhar baik sekali dengan saya meski beliau tokoh Muhammadiyah, saya tidak akan memberi surat keterangan, karena Anda memang bukan jemaat aktif. Anda sampaikan itu ke Pak Azhar", lanjut Bapak Pendeta.

Beberapa hari kemudian, Umar menghadap ke Pak Azhar dan menjelaskan kejadian di gereja.

"Ya sudah, tidak apa-apa," jawab Pak Azhar.

Kisah nyata di atas memberikan gambaran bahwa Pak Azhar menghormati Umar, mahasiswanya yang beragama Kristen, dengan sangat baik. Keluasan dan kedalaman pemahamannya terhadap Islam justru, yang menurut saya, menjadikan Pak Azhar mampu mengembangkan sikap yang seperti itu.

Pengembangan sikap toleransi untuk hidup berdampingan dalam harmoni seperti ini sangat penting, ketika di luar sana, banyak berkembang pendapat dan sikap yang cenderung menafikan liyan. Kedalaman pemahaman beragama seseorang seharusnya tidak lantas menjadikannya merasa mempunyai hak untuk merendahkan dan menghina liyan.

Ketiga, Pak Azhar adalah teladan dalam mendokumentasikan pemikiran dalam bentuk tulisan. Dalam

catatan kami, ada 12 buku yang sudah Pak Azhar tulis. Sebanyak tujuh di antaranya diterbitkan oleh UII.

Menurut saya, tradisi mendokumentasikan pemikiran perlu digalakkan kembali. Saat ini pilihannya lebih beragam, tidak hanya dalam buku tercetak, tetapi bisa dalam buku digital atau bahkan rekaman audio visual.

Mendokumentasikan pemikiran adalah kerja perabadian dan kerja menuju keabadian. Dokumentasi akan meningkatkan kebermanfaatannya karena pemikiran bisa diakses lebih lama dan lebih luas.

Sambutan pada acara bedah buku Fikih dan Pranata Sosial di Indonesia: Refleksi Pemikiran Ulama Cendekia karya Pak Azhar pada 30 Januari 2021

25. UII 1464: Imaji Satu Abad

Pendirian UII pada 27 Rajab 1364 merupakan ikhtiar membangun peradaban. Harapan kolektif para pendiri digantungkan. Sejak awal, UII diharapkan menjadi aktor penting yang menyiapkan anak bangsa untuk membangun peradaban baru Indonesia dan Islam. Catatan sejarah menunjukkan itu semua.

Kini, usia UII menginjak 78 tahun menurut kalender hijriah. Kondisi UII saat ini merupakan akumulasi kerja peradaban para pendiri dan pendahulu. Tak seorang pun berhak mengklaimnya sebagai hasil kerja personal. Jika ada (semoga tidak), klaim seperti itu adalah simbol arogansi karena menafikan kontribusi banyak orang.

Kemurahan Allah Swt. telah mengantarkan UII dalam kondisinya yang sekarang. Tanpa bermaksud membanggakan diri, kerja kolektif kita semua, telah menjadikan UII masuk dalam jajaran perguruan tinggi terbaik di Indonesia dan dikenal kolega-kolega di manca negara. Jaringan global pun semakin tertata. Keterlibatan aktif UII di beragam konsorsium internasional dapat menjadi indikasi. Publikasi ilmiah para warganya di kanal internasional dan pengakuan beragam lembaga akreditasi internasional juga semakin menegaskan. Tentu, capaian ini perlu disyukuri bersama, dengan penuh catatan.

Banyak harapan kepada UII yang belum sepenuhnya menjadi nyata. Deretan pekerjaan rumah masih menanti ditunaikan.

Kita bisa sebut di sini beberapa. Termasuk di antaranya adalah peningkatan kualitas pendidikan yang membebaskan, penelitian yang berimbang, dan sensitivitas serta kontribusi signifikan dalam penyelesaian beragam masalah bangsa.

Meneguhkan peran

Ke depan, **peran kebangsaan** sebagai pengawal perjalanan negara dengan meniup peluit ketika ada ketidakberesan seharusnya semakin ringan ketika para pemegang amanah menjalankan roda pemerintahan pada rel yang seharusnya. Saya menyebut ini sebagai peran etis, bukan politis, supaya tetap kalis dari kepentingan politik sesaat.

Saya memimpikan, dalam waktu yang tidak terlalu lama, para pemegang amanah di Indonesia tidak lagi terjebak kepentingan sesaat dan kesejahteraan publik menjadi tujuan bersama. Berita korupsi tidak lagi menghiasi lini masa media. Kontestasi politik hanya menjadi ikhtiar merawat demokrasi yang semakin dewasa dan tidak menyisakan ekses berkepanjangan yang membocorkan energi kolektif bangsa atau memicu segregasi, polarisasi, dan konflik sosial.

Peran etis kebangsaan itu pun seharusnya tidak memalingkan dari peran membangun peradaban melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Inilah **peran keilmuan**. Peran ini terlihat seperti sudah menjadi keseharian, tapi justru di situlah masalahnya, ketika tidak ada kesadaran baru untuk meningkatkan sisi kontribusi kualitatif yang dapat menghadirkan perbedaan. Kesadaran baru tersebut, salah satunya bentuknya, bisa jadi adalah penghilangan sekat antardisiplin yang sampai tingkat tertentu menjadi kedaulatan keilmuan yang menutup banyak pintu potensi manfaat. Peran keilmuan juga bisa dibingkai menjadi rekonfigurasi peran kebangsaan.

Pertemuan antarwarga, termasuk secara daring di beragam grup, sudah saatnya semakin dihiasi dengan beragam diskusi terkait dengan gagasan untuk pengembangan ilmu dan teknologi, strategi, serta aksi untuk mewujudkannya. Yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa setiap warga kampus, adalah sekaligus menjadi pencetus ide dan bertanggung jawab untuk menjadikannya nyata.

Daftar peran di atas masih bisa diperpanjang, termasuk tidak melupakan ide menjadikan UII sebagai pusat penyiaran Islam. Ini adalah tantangan yang perlu dijawab. Pesan besarnya adalah bagaimana menjadi ajaran Islam sebagai pendorong kemajuan dan kebangkitan. Ajaran Islam perlu terus dikaji dan dikontekstualisasi untuk terus menghadirkan semangat perenial. Inilah **peran keislaman**.

Pelaksanaan ketiga peran di atas: peran kebangsaan, peran keilmuan, dan peran keislaman, perlu terus ditingkatkan. Ketiga peran tersebut bisa dibungkus menjadi **peran kemanusiaan** untuk membangun peradaban baru yang teritorialnya melintas batas fisik dan imajiner antarnegara.

Kerja kolektif

Semua tersebut membutuhkan kerja kolektif yang bersambung antargenerasi. Ini kerja peradaban sepanjang hayat. Saya personal berharap Allah masih mengizinkan saya melihat UII ketika berusia satu abad. Waktu 22 tahun ke depan memang terlalu singkat untuk membangun peradaban baru, tetapi sangat lama untuk berlalu tanpa kemajuan berarti.

Saya berdoa, ketika usia menginjak satu abad pada 27 Rajab 1464 (9 Juni 2042), setelah 1.200 kali purnama dilalui UII, harapan-harapan besar tersebut semakin nyata. UII tetap tegar berdiri dan tumbuh menjadi perguruan tinggi yang semakin dihormati dan tetap menjaga standar akhlak organisasi tertinggi.

Warga UII berhasil secara berjemaah mendorong kemajuan substantif, menentukan takdirnya sendiri, dan tidak terjebak pada muslihat yang dapat membocorkan energi dan menggerus nurani. UII semakin mantap menjadi organisasi modern dengan dukungan teknologi dan semua indikatornya.

UII dan warganya pun, saya doakan, semakin siap menjadi warga global yang berkontribusi pada penyelesaian masalah-masalah kemanusiaan. Banyak inovasi berimbas yang diproduksi dengan niat suci.

Saya percaya, ketika harapan kolektif disatukan dan ikhtiar bersama dilakukan, Allah akan memudahkan jalan ke depan. Jalan untuk membangun peradaban baru Indonesia dan Islam yang bermartabat.

Mari, kita bersama jemput masa depan itu. Yang perlu kita lakukan adalah mengenali kekuatan diri, memahami perkembangan mutakhir, dan meresponsnya secara inovatif.

Apa yang diinisiasi oleh Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan (FTSP) melalui workshop hari ini yang bertajuk Menuju FTSP 2045: Rebranding & Reconfiguring, adalah salah satu anak tangga untuk melakukan itu semua. Saya berharap dari workshop ini muncul kesadaran kolektif baru untuk meneguhkan perjalanan FTSP ke depan, sebagai bagian penting UII. Selain itu, mendesain anak tangga mencapai tujuan yang lebih tinggi sama pentingnya dengan membangun harapan bersama.

Siapa tahu, untuk menemukan hentakan baru, nama FTSP sendiri mungkin ingin diubah sebagai bagian dari penjenamaan (*rebranding*). Jika disepakati, nama baru tersebut perlu dipilih supaya tidak ada kesan hegemonik disiplin tertentu, tetap menghargai sejarah lampau, tetapi lebih inklusif, distingtif, dan futuristik.

Perjalanan masih panjang, tetapi semoga Allah selalu meridai UII. Amin.

*Sari sambutan pada workshop Menuju FTSP 2045: Rebranding & Reconfiguring,
17 Februari 2021*

Referensi

Catatan: Beberapa referensi langsung dituliskan dalam teks.

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2019). *The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty*. New York: Penguin.
- Al-Attas, S. M. N. (1980). *The Concept of Education in Islam*. Kuala Lumpur: Muslim Youth Movement of Malaysia.
- Al-Faruqi, I. R. (1987). *Islamization of Knowledge: General Principles and Work Plan*. Herndon: International Institute of Islamic Thought.
- Amsler, S. (2014). University ranking: A dialogue on turning towards alternatives. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 13(2), 155-166.
- Amsler, S. S., & Bolsmann, C. (2012). University ranking as social exclusion. *British Journal of Sociology of Education*, 33(2), 283-301.
- Bailey, D., Clark, J., Colombelli, A., Corradini, C., De Propris, L., Derudder, B., Fratesi, U., Fritsch, M., Harrison, J., Hatfield, M., Kemeny, T., Kogler, D.F., Legendijk, A., Lawton, P., Ortega-Argilés, R., Otero, C.I. & Usai, S. (2020). Regions in a time of pandemic. *Regional Studies*, 54(9), 1163-1174.
- Bauman, D. (2020). The pandemic has pushed hundreds of thousands of workers out of higher education. *The Chronicle of Higher Education*, 6 Oktober. Tersedia daring: <https://www.chronicle.com/article/how-the-pandemic-has-shrunk-higher-educations-work-force>
- Bina, O., & Pereira, L. (2020). Transforming the role of universities: From being part of the problem to becoming part of the solution. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 62(4), 16-29.
- Bodin, M. (2020). University redundancies, furloughs and pay cuts might loom amid the pandemic, survey finds. *Nature*, 30 Juli.

- Tersedia daring: <https://www.nature.com/articles/d41586-020-02265-w>
- Boyer, E. L. (1996). The scholarship of engagement. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 49(7), 18-33.
- Brennan, J., King, R., & Lebeau, Y. (2004). The role of universities in the transformation of societies. *Synthesis Report*. Centre for Higher Education Research and Information/Association of Commonwealth Universities, UK.
- Burke, M. (2020). Pandemic is a looming disaster for UK universities with 30,000 jobs threatened. *Chemistry World*, 30 April. Tersedia daring: <https://www.chemistryworld.com/news/pandemic-is-a-looming-disaster-for-uk-universities-with-30000-jobs-threatened/4011632.article>
- Burki, T. K. (2020). COVID-19: consequences for higher education. *The Lancet Oncology*, 21(6), 758.
- Carneiro, R. & Gordon, J. (2013). Warranting our future: literacy and literacies. *European Journal of Education*, 48(4), 476-497.
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 1-6.
- Delors, J. et al. (1996). *Learning: The Treasure Within*. Paris: UNESCO.
- Derwin, J. (2020). This is how many jobs each Australian university has cut – or plans to – in 2020. *Business Insider*, 18 September. Tersedia daring: <https://www.businessinsider.com.au/australian-university-job-cuts-losses-tally-2020-9>
- Dhakidae, D. (2003). *Cendekiawan dan Kekuasaan dalam Negara Orde Baru*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27, 47-50.
- Gadd, E. (2020). University rankings need a rethink. *Nature*, 587, 523.
- Gallagher, S., & Palmer, J. (2020). The pandemic pushed universities online. The change was long overdue. *Harvard*

Business Review, 29 September. Tersedia daring: <https://hbr.org/2020/09/the-pandemic-pushed-universities-online-the-change-was-long-overdue>

- Guarino, C., Ridgeway, G., Chun, M., & Buddin, R. (2005). Latent variable analysis: A new approach to university ranking. *Higher Education in Europe*, 30(2), 147-165.
- Gunessee, S., & Subramanian, N. (2020). Ambiguity and its coping mechanisms in supply chains lessons from the Covid-19 pandemic and natural disasters. *International Journal of Operations & Production Management*. Tayang dini.
- Halstead, J. M. (2004). An Islamic concept of education. *Comparative Education*, 40(4), 517-529.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins.
- Hashim, R., & Rossidy, I. (2000). Islamization of knowledge: A comparative analysis of the conceptions of AI-Attas and AI-Fārūqī. *Intellectual Discourse*, 8(1), 19-44.
- Huntington, S. P. (1996). *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Simon and Schuster.
- Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life—How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care?. *International Journal of Information Management*. Tayang dini.
- Johnson, R. L., Coleman, R. A., Batten, N. H., Hallsworth, D., & Spencer, E. E. (2020). The Quiet Crisis of PhDs and COVID-19: Reaching the financial tipping point. *Research Square*. doi: 10.21203/rs.3.rs-36330/v2
- Kamboj, V. P. (2000). Herbal medicine. *Current Science*, 78(1), 35-39.

- Klein, E. J. (2008). Learning, unlearning, and relearning: Lessons from one school's approach to creating and sustaining learning communities. *Teacher Education Quarterly*, 35(1), 79-97.
- Li, F. S., & Weng, J. K. (2017). Demystifying traditional herbal medicine with modern approach. *Nature Plants*, 3(8), 1-7
- Litalien, D., & Guay, F. (2015). Dropout intentions in PhD studies: A comprehensive model based on interpersonal relationships and motivational resources. *Contemporary Educational Psychology*, 41, 218–231. doi:10.1016/j.cedpsych.2015.03.004
- Luxiana, K. M. (2020). Mahfud MD: Angka kemiskinan naik jadi 9,7% karena pandemi Covid. *detikNews*, 24 Oktober. Tersedia daring: <https://news.detik.com/berita/d-5227270/mahfud-md-angka-kemiskinan-naik-jadi-97-karena-pandemi-covid>
- Marope, M. & Wells, P. (2013). University rankings: The many sides of the debate. Dalam P.T.M. Marope, P.J. Wells, & E. Hazelkorn (ed.). *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses*. Prancis: Unesco.
- Marope, P.T.M., Wells, P.J. & Hazelkorn, E. (ed.) (2013). *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses*. Prancis: Unesco.
- McKie, A. (2020). UK universities 'face £2.6bn coronavirus hit with 30K jobs at risk'. *Times Higher Education*, 23 April. Tersedia daring: <https://www.timeshighereducation.com/news/uk-universities-face-ps26bn-coronavirus-hit-30k-jobs-risk>
- Merschbrock, C., & Wahid, F. (2013). Actors' Freedom of Enactment in A Loosely Coupled System: The Use of Building Information Modelling in Construction Projects. *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*. Utrecht, Belanda, 5-8 Juni.
- Milton, G. (1999). *Nathaniel's Nutmeg, Or, The True and Incredible Adventures of the Spice Trader who Changed the Course of History*. New York: Penguin Books.

- Mohanty, S. (2020). COVID-19: A crisis or a springboard. *IEEE Consumer Electronics Magazine*. Tayang dini.
- Nasr, S. V. R. (1991). Islamization of knowledge: A critical overview. *Islamic Studies*, 30(3), 387-400.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Orton, D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Overbye, D. (2001). How Islam won, and lost, the lead in science. *The New York Times*, 30 Oktober. Tersedia daring: nytimes.com/2001/10/30/science/how-islam-won-and-lost-the-lead-in-science.html
- Perkmann, M., and Walsh, K. (2008). Engaging the scholar: Three types of academic consulting and their impact on universities and industry. *Research Policy*, 37, 1884-1891.
- Plato (2012). *The Republic*. Terjemahan B. Jowett pada 1908. Chichester: Capstone.
- Platt, S. (2017). Meta decision making and the speed and quality of disaster resilience and recovery. Dalam Trell, E. M., Restemeyer, B., Bakema, M. M., & van Hoven, B. (Ed.) *Governing for resilience in vulnerable places* (hal. 136-165). New York: Routledge.
- Rahman, F. (1988). Islamization of knowledge: A response. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 5(1), 3-11.
- Rupčić, N. (2019). Learning-forgetting-unlearning-relearning—the learning organization’s learning dynamics. *The Learning Organization*, 26(5), 542-548.
- Sardar, Z. (2006). What do we mean by Islamic futures? Dalam M Abu-Rabi’. *The Blackwell Companion to Contemporary Islamic Thought* (hal. 562-586). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

- Soh, K. (2017). The seven deadly sins of world university ranking: A summary from several papers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(1), 104-115.
- Stenberg, L. (1996). *The Islamization of Science: Four Muslims Positions Developing and Islamic Modernity*(Vol. 6). Lund: Religionshistoriska avdelningen, Lunds universitet.
- Taylor, P., & Braddock, R. (2007). International university ranking systems and the idea of university excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(3), 245-260.
- The Economist (2020). From plague to penury: The pandemic is plunging millions back into extreme poverty. *The Economist*, 26 September. Tersedia daring: <https://www.economist.com/international/2020/09/26/the-pandemic-is-plunging-millions-back-into-extreme-poverty>
- Tulchinsky, T. H., & Varavikova, E. A. (2014). *The New Public Health*. Cambridge, MA: Academic Press.
- UNICEF (2020). *Averting a Lost COVID Generation*. New York, NY: UNICEF.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. New York: Oxford University Press.
- Van Raan, A. F. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods. *Scientometrics*, 62(1), 133-143.
- Vaughn, J. (2002). Accreditation, commercial rankings, and new approaches to assessing the quality of university research and education programmes in the United States. *Higher Education in Europe*, 27(4), 433-441.
- Vickers, A., & Zollman, C. (1999). Herbal medicine. *BMJ*, 319 (7216), 1050-1053.
- Weick, K. E. (1982). Management of organizational change among loosely coupled elements. Dalam P. S. Goodman (Ed.), *Change in Organizations* (pp. 375-408). San Francisco: Jossey-Bass.

World Economic Forum (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report*. Geneva: World Economic Forum.

MANAJEMEN UNIVERSITAS DI TENGAH TURBULENSI

Sebanyak 25 tulisan termuat dalam buku ini. Setiap tulisan mempunyai ceritanya masing-masing. Sebagian merupakan naskah atau transkrip sambutan dalam beragam kesempatan, sebagian lainnya berasal dari tulisan yang sudah tayang di banyak kanal, termasuk media massa, forum ilmiah, sampai dengan refleksi khusus.

Bingkai besarnya adalah manajemen universitas (baca: perguruan tinggi) kala turbulensi terjadi. Turbulensi terjadi ketika elemen-elemen dalam sebuah sistem bergerak tidak dalam kecepatan yang sama. Istilah ini diambil dari ranah dinamika fluida. Di sana ada ketidakteraturan yang tinggi. Sebagai akibatnya, dalam konteks sosial, akan muncul keresahan dan perasaan tidak nyaman lainnya.

Pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung lebih dari setahun menjadi latar belakang untuk banyak tulisan dalam buku ini. Latar belakang yang lain termasuk ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat. Pandemi yang tak kunjung usai dan perubahan mendadak merupakan contoh situasi dengan turbulensi tinggi. Karenanya, buku ini dibingkai dengan judul **Manajemen Universitas di Tengah Turbulensi**.

Ketika turbulensi terjadi, seperti kapal di tengah badai, beragam strategi perlu diambil dan dieksekusi dalam waktu yang singkat. Waktu menjadi barang mewah. Pola pikir normal nampaknya tidak bisa menyelesaikan ketika kenyataan berbeda dengan asumsi. Perlu ada ruang toleransi yang dibuat. Manajemen ekspektasi pun perlu dijadikan upaya kolektif.

Karena keragaman topik yang diusung, untuk memudahkan pembacaan, tulisan dibagi menjadi tiga kelompok: merespons krisis, meneguhkan posisi, dan meluruskan peran.

