

Motor Inovasi ITB Enterprise Untuk Mewujudkan ITB Sebagai Globally Respected and Locally Relevant University

Dengan menarik proyeksi dari kondisi saat ini, dan dengan mempertimbangkan berbagai kecenderungan serta analisis, maka tahun 2025 adalah tahun *perang* baik dalam skala global maupun lokal. Perang utama adalah perang informasi dan perang memperebutkan sumber daya, dengan siklus perang yang semakin cepat. Perang informasi sudah terjadi saat ini, dan nanti akan semakin memuncak dengan perkembangan teknologi seperti AI, *data analytics*, *deep fake* dll. yang sangat mungkin menggerus kekuatan ITB. Perang memperebutkan sumber daya semakin memanas karena dua hal; pertama semakin banyak pesaing yang juga semakin kuat untuk memperebutkan sumber daya, dan kedua sumber daya yang semakin menipis pada beberapa aspek. Hanya ada satu cara untuk dapat bertahan hidup pada era seperti itu, yaitu dengan melakukan inovasi berkelanjutan. ITB dengan memanfaatkan kekuatan *branding*, mahasiswa terpilih, dan dosen yang berkualitas harus menjadi *engine of innovation* nasional. ITB Enterprise adalah wadah yang memungkinkan ITB menjadi motor inovasi, yang mampu mewujudkan visi dan misi dihadapkan pada situasi perang tersebut. Organisasi yang mampu ber-inovasi, bertahan dan berkembang dalam situasi ketidakpastian tersebut adalah organisasi yang lincah, transparan, adaptif, serta memanfaatkan teknologi.

Mentransformasi ITB menjadi motor inovasi harus dilakukan secara holistik dengan cara pandang 3M; *Mind, Man, and Machine*. *Mind* untuk awareness terhadap situasi perang, *innovate or die*, dan menyadari jati diri In Harmonia Progressio. *Man* menyangkut tata kelola organisasi yang lincah, adaptif dan inovatif. *Machine* terkait pada perangkat sarana dan prasarana pendukung tujuan/misi. Analisis dan langkah kebijakan menggunakan metoda Mission, Enemy, Terrain, Troops-Time (METT-T) yang lebih dinamis, tidak statis seperti SWOT.

Untuk menciptakan ITB Enterprise dilakukan pendekatan modeling yang dilandasi 3M, sehingga seluruh perangkat, mekanisme, dan program sebagai turunan-nya menjadi komprehensif. Kunci keberhasilan adalah metoda kepemimpinan yang sesuai untuk organisasi yang berbasis *Center of Excellence* atau Kelompok Keilmuan seperti ITB. Kami menyebut sistem kepemimpinan sebagai *Tut Wuri Mangun Karso*, yang diturunkan dari konsep Observation, Orientation, Decision and Acting (OODA). Pada sistem ini panglima perang ada di tangan penghela keilmuan tertinggi yaitu para Guru Besar. Dengan cara memberikan ruang gerak yang luas kepada para Guru Besar untuk melakukan inovasi dengan menjalankan loop OODA dibarengi dengan orientasi institusi yang kuat sehingga kelincahan dan kecepatan

pengambilan tindakan mampu mengimbangi kecepatan perubahan dan tantangan. Orientasi yang kuat dilandasi jati diri ITB sebagai motor inovasi, dilaksanakan dengan aturan yang transparan, serta peran dan tanggung jawab yang jelas, sehingga alur komando menjadi jelas.

Kesadaran *innovate or die*, dibentuk dalam suatu platform ITB Enterprise sebagai perwujudan ITB yang modern dengan pandangan komprehensif 3M, semangat in harmonia progressio, dengan tata kelola yang baik didukung sistem teknologi informasi modern. Platform ini memiliki tiga kekuatan utama yaitu dosen, mahasiswa dan *branding*. Tiga kekuatan ini yang menjadi faktor pengungkit untuk modal transisi menuju ITB Enterprise. Melalui analisis METT-T, langkah paling penting yang menjadi landasan kekuatan adalah pemberdayaan status ITB PTNBH. Dari sekian banyak aspek yang harus diberdayakan, kami melihat tiga yang perlu mendapat prioritas; (i) organisasi, (ii) keuangan dan (iii) tata kelola. Pada aspek organisasi, kebijakan mendasar adalah pemberdayaan organisasi, efisiensi dengan memanfaatkan teknologi khususnya teknologi informasi, dan organisasi yang mampu mendukung perkembangan lintas disiplin. Dampak dari kebijakan ini mencakup integrasi fungsi Tri Dharma, revitalisasi khususnya program pasca sarjana, reposisi pusat dan pusat penelitian untuk mendukung tantangan lintas disiplin, prioritas penelitian, struktur kurikulum yang lincah, fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan, serta organisasi multi kampus yang memiliki otonomi pengelolaan. Tiga organ organisasi yang perlu mendapat perkuatan adalah bidang Hukum untuk penyempurnaan aturan internal ITB PTNBH; bidang teknologi informasi yang diharapkan berfungsi untuk menunjang organisasi modern, efisien dan efektif; serta bidang Humas untuk memperkuat *branding* ITB, menghadapi perang informasi, dan membuat ITB tidak reaktif, tetapi prediktif ke depan.

Aspek kedua adalah keuangan dengan tiga skenario. Skenario pertama didasari pada daya ungkit tata kelola dan organisasi sebagai langkah *sustaining*; kedua melalui daya ungkit kepakaran dan keunikan Indonesia sebagai langkah *expanding*; dan ketiga melalui penguatan pendapatan sebagai langkah *risky*. Pada skenario *sustaining*, ITB harus mampu mendapatkan dan mengefisienkan dana baik dari pemerintah maupun swasta dengan mengoptimalkan tata kelola dan organisasi. Dampaknya pada pencapaian target tidak akan terlalu tinggi, tetapi skenario ini sangat penting untuk memperkuat sendi-sendi ITB. Skenario *expanding* dilakukan dengan memanfaatkan jejaring internasional melalui kepakaran ITB dan modal dasar keunikan Indonesia, program *sand boxing*, *match making*, *maker space* dan sejenisnya. Pada skenario *risky*, ITB PTNBH sebagai ITB Enterprise harus memanfaatkan celah pendanaan tidak hanya berupa hibah, donasi dan sejenisnya, tetapi memanfaatkan aturan dan peluang KPBU, *super*

deduction, pengadaan produk inovasi, investasi, serta menciptakan basis industri baik manufaktur maupun kreatif sebagai hilirisasi inovasi.

Platform ITB Enterprise dikelola pada aspek ketiga melalui tata kelola organisasi modern. Tata kelola harus mampu menciptakan standar dan mekanisme kerja, didasari pada Business Process Re-engineering yang terkendali dan otomatisasi proses. Melalui mekanisme tata kelola ini diterapkan kebijakan-kebijakan remunerasi yang berkeadilan, tata cara investasi, serta regulasi ITB PTNBH. Pengukuran dilakukan melalui Balanced Score Card (BSC) berjenjang sebagai alat kendali. Peta strategi dikaitkan langsung dengan BSC, sehingga pemantauan untuk perbaikan berkesinambungan dapat terlaksana.

Model ITB Enterprise dengan penguatan pada aspek-aspek organisasi, keuangan dan tata kelola, diharapkan dapat menjadi platform motor inovasi sehingga ITB mampu mengarungi medan perang, dengan parameter sistem dan kendali yang terukur. Semangat inovasi ini yang dimanfaatkan sebagai daya ungkit dan orientasi untuk mencapai target-target, seperti target kinerja Kementerian Ristekdikti maupun target untuk menjadi *Globally Respected and Locally Relevant University*. Dalam perjalanannya ITB akan berhadapan dengan aturan perundangan, yang beberapa aturan perundangan cenderung menghambat pertumbuhan, sementara sebagian yang lain memberi peluang untuk berkembang. ITB harus mampu maju diantara batasan dan peluang tersebut, dengan memberdayakan penghela keilmuan tertinggi dan civitas akademik. Dengan menggunakan model, maka parameter organisasi menjadi terukur, sehingga pencapaian visi dan misi juga akan terukur. Model ini dapat dimanfaatkan untuk dua arah. Pertama dengan menetapkan target, maka parameter model dapat disesuaikan, dan yang kedua adalah jika parameter internal yang dipilih, maka besaran target yang mungkin dicapai dapat diprediksi. ITB sebagai motor inovasi ini yang mampu menciptakan gendang perang sendiri, bukan mengikuti apalagi terjebak oleh gendang dari luar.

Keseluruhan metoda dan sistem yang disampaikan di atas tidak datang secara tiba-tiba, tetapi sudah diterapkan dengan seksama pada sekala yang lebih kecil di tingkat fakultas. Dengan segala kekurangan dan kelebihan, kami berkeyakinan bahwa dengan *scaling* yang terkendali, model yang sama dapat diterapkan pada tingkat ITB, yang pasti dengan cakupan lebih luas dan kompleksitas yang lebih tinggi.

Untuk Tuhan, Bangsa, dan Almamater.

Bandung 18 September 2019.

Jaka Sembiring