

**KETIKA SEGALANYA MEMUNGKINKAN KITA BELAJAR LEBIH CEPAT,
TETAPI KITA Justru SEMAKIN SULIT BELAJAR:
REFLEKSI KRITIS ATAS PENDIDIKAN TINGGI INDONESIA
MELALUI PEMIKIRAN BAGUS MULJADI**

Reza Luqman Hakim^{1*}

¹Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Panca Marga Palu, Palu, Indonesia

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima:
20-07-2026

Disetujui:
25-07-2026

Dipublikasi:
31-07-2026

Kata Kunci:

Pendidikan Tinggi; Analytic Autoethnography; Refleksi Kritis; Kapasitas Manusia; Administrasi Pendidikan

ABSTRAK

Pendidikan tinggi berkembang dalam lingkungan yang semakin cepat. Teknologi berkembang, informasi semakin mudah diperoleh, dan tuntutan akademik maupun administratif terus bertambah. Namun, ada sebuah paradoks: kemampuan sistem untuk membuat proses belajar semakin cepat tidak selalu berarti manusia memiliki lebih banyak ruang dan kemampuan untuk benar-benar belajar. Tulisan ini berangkat dari pengalaman penulis sebagai mahasiswa dan kemudian sebagai dosen, serta dari percakapan publik mengenai makna pendidikan tinggi, khususnya pemikiran Bagus Muljadi tentang tujuan pendidikan, hubungan pendidikan dengan pekerjaan, dan pendidikan sebagai hak atau komoditas jasa. Tulisan ini menggunakan pendekatan *analytic autoethnography* dalam bentuk refleksi kritis. Bahan refleksi berasal dari pengalaman akademik penulis yang diingat kembali dan ditelusuri melalui catatan serta dokumentasi, kemudian didialogkan dengan sumber publik dan literatur akademik yang relevan. Hasil refleksi menunjukkan bahwa perilaku mahasiswa, dosen, dan institusi yang sering dianggap sebagai masalah pribadi dapat dipahami sebagai cara mereka menyesuaikan diri dengan tuntutan dan aturan yang mereka hadapi. Masalah muncul ketika tuntutan terhadap manusia dan institusi terus bertambah, sementara waktu, tenaga, dan kemampuan untuk mengikutinya tetap terbatas. Tulisan ini tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh pendidikan tinggi di Indonesia, melainkan menawarkan pembacaan dari dalam sistem mengenai hubungan antara tujuan pendidikan, tuntutan kelembagaan, dan kemampuan manusia untuk belajar, mengajar, dan berpikir.

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi sering dipandang sebagai salah satu tempat penting untuk mempersiapkan manusia menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi (Marginson, 2016; Tight, 2020). Perguruan tinggi diharapkan menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan berpikir kritis, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan dunia kerja yang terus berubah (Tight, 2020). Pada saat yang sama, perguruan tinggi juga dituntut semakin bertanggung jawab melalui berbagai standar, regulasi, sistem evaluasi, dan kewajiban administratif (Kemdiktisaintek, 2026). Semua tuntutan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, semakin banyak hal yang harus dilakukan tidak selalu berarti semakin banyak waktu, tenaga, dan kemampuan yang tersedia untuk melakukannya.

Ketegangan ini menjadi menarik ketika pendidikan tinggi dilihat bukan hanya sebagai tempat menghasilkan lulusan, tetapi juga sebagai ruang tempat berbagai kepentingan bertemu. Mahasiswa ingin memperoleh pendidikan sekaligus kualifikasi yang dapat membantu kehidupan profesionalnya. Dosen memiliki tanggung jawab untuk mengajar, membimbing, mengembangkan keilmuan, sekaligus memenuhi berbagai kewajiban institusional. Perguruan tinggi harus menjaga kualitas sambil mempertahankan keberlangsungan organisasinya. Negara berkepentingan memastikan bahwa pendidikan tinggi dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Semua kepentingan tersebut memiliki alasan yang dapat diterima. Persoalannya muncul ketika seluruhnya harus dijalankan oleh manusia dan institusi yang memiliki waktu, tenaga, dan sumber daya yang terbatas.

Dalam pengalaman saya, ketegangan tersebut tidak selalu muncul sebagai konflik terbuka. Ia justru lebih sering terlihat melalui keputusan sehari-hari yang, jika dilihat dari posisi masing-masing, sebenarnya masuk akal. Mahasiswa memilih menyelesaikan studi karena ijazah memiliki nilai administratif dan profesional. Dosen memenuhi berbagai kewajiban administratif karena pekerjaan akademiknya harus dapat dipertanggungjawabkan. Perguruan tinggi berusaha mempertahankan mahasiswa karena keberlangsungan institusi membutuhkan sumber daya. Tidak satu pun dari tindakan tersebut dengan sendirinya menunjukkan kegagalan moral. Namun, ketika semuanya berlangsung dalam sistem yang sama, muncul pertanyaan yang lebih mendasar: **apakah hasil akhirnya masih sepenuhnya sejalan dengan tujuan pendidikan tinggi?**

Pertanyaan tentang tujuan menjadi semakin menarik ketika pendidikan tinggi ditempatkan di antara dua cara pandang yang berbeda. Pendidikan dapat dipahami sebagai hak warga negara yang menuntut kehadiran negara dan institusi yang mampu menjamin kualitasnya (UUD 1945, pasal 31). Pendidikan juga dapat dipahami sebagai jasa, dengan mahasiswa berada pada posisi sebagai pengguna dan perguruan tinggi berkewajiban memberikan layanan yang dapat dipertanggungjawabkan (Naidoo & Whitty, 2013). Kedua cara pandang tersebut membawa konsekuensi yang berbeda bagi bagaimana perguruan tinggi dikelola. Karena itu, persoalannya bukan sekadar menentukan mana yang benar, tetapi juga mempertanyakan apakah prinsip yang digunakan sudah sesuai dengan institusi dan mekanisme yang dibangun untuk menjalankannya.

Percakapan publik mengenai pendidikan tinggi yang melibatkan Bagus Muljadi memberikan titik masuk untuk mempertanyakan persoalan tersebut. Dalam *Mata Najwa* bertajuk “Kuliah, Kerja, dan Kenyataan”, misalnya, pembicaraan mengenai hubungan pendidikan, pekerjaan, dan masa depan kembali membawa pertanyaan tentang makna pendidikan tinggi. Dalam percakapan tersebut, Bagus Muljadi mengingatkan bahwa pendidikan tinggi secara historis tidak semata-mata diarahkan untuk memperoleh pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan pembentukan manusia yang mampu berpikir, berbahasa, dan bertindak secara mandiri (Mata Najwa, 2025). Dalam kesempatan lain, ia mempertanyakan konsistensi antara pendidikan sebagai hak dan pendidikan sebagai komoditas jasa, terutama dalam kaitannya dengan pengendalian kualitas dan desain kelembagaan (Muljadi, 2026).

Percakapan tersebut tidak digunakan sebagai teori yang harus diterima begitu saja, tetapi sebagai pemantik untuk membaca kembali pengalaman penulis sendiri. Saya pernah berada pada posisi sebagai mahasiswa yang harus mengikuti sistem pendidikan yang terus berubah. Kemudian, saya berada pada posisi sebagai dosen yang harus menjalankan sistem tersebut. Perubahan posisi itu membuat saya melihat institusi yang sama dengan cara yang berbeda. Apa yang dahulu tampak sebagai aturan dari luar kemudian terlihat sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan. Apa yang dahulu saya lihat sebagai bagian dari proses akademik kemudian memperlihatkan lapisan administratif dan kelembagaan yang lebih kompleks.

Dari pengalaman tersebut muncul pertanyaan utama: **apa yang terjadi ketika tuntutan dalam sistem pendidikan tinggi berkembang lebih cepat daripada kemampuan manusia dan institusi untuk mengikutinya?** Pertanyaan ini tidak diarahkan untuk mencari pihak yang harus disalahkan. Sebaliknya, tulisan ini mencoba memahami bagaimana mahasiswa, dosen, dan

institusi dapat mengambil keputusan yang masuk akal dari posisi masing-masing, tetapi pada saat yang sama dapat menimbulkan ketegangan yang lebih luas ketika semua keputusan tersebut bertemu dalam satu sistem.

Untuk membaca pengalaman tersebut secara lebih kritis, tulisan ini menggunakan pendekatan *analytic autoethnography* dalam bentuk refleksi kritis. Pengalaman penulis sebagai mahasiswa dan kemudian sebagai dosen menjadi bahan utama refleksi, sementara literatur dan percakapan publik digunakan untuk membantu menempatkan pengalaman tersebut dalam konteks yang lebih luas. Tulisan ini tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh pendidikan tinggi di Indonesia. Tujuannya adalah menghadirkan pengalaman dari dalam sistem sebagai bahan untuk mempertanyakan kembali hubungan antara tujuan pendidikan, tuntutan kelembagaan, dan kemampuan manusia untuk belajar, mengajar, dan berpikir.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *analytic autoethnography* dalam bentuk artikel reflektif-kritis. Pendekatan ini dipilih karena penulis merupakan bagian dari lingkungan pendidikan tinggi yang menjadi ruang pengalaman dalam penelitian ini. Pengalaman penulis sebagai dosen, terutama saat berinteraksi dengan mahasiswa, menjalankan proses pembelajaran, serta menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan administratif, menjadi titik awal untuk memahami persoalan pendidikan tinggi secara lebih luas. Dalam *analytic autoethnography*, pengalaman pribadi tidak berhenti sebagai cerita tentang diri sendiri, tetapi digunakan sebagai jalan untuk memahami fenomena sosial yang lebih luas (Anderson, 2006; Wall, 2008).

Bahan refleksi dalam penelitian ini berasal dari pengalaman akademik penulis yang diingat kembali melalui ingatan, catatan, dan dokumentasi yang masih tersedia. Pengalaman tersebut dipilih berdasarkan relevansinya dengan tema tulisan. Selanjutnya, pengalaman penulis didialogkan dengan percakapan publik dan literatur akademik yang relevan. Percakapan publik yang digunakan terutama berasal dari gagasan Bagus Muljadi yang disampaikan melalui podcast, program *Mata Najwa*, dan pernyataan tertulis di media sosial. Literatur akademik digunakan bukan untuk membenarkan pengalaman penulis, melainkan untuk membantu melihat pengalaman tersebut dari sudut pandang yang lebih luas.

Analisis dilakukan secara reflektif dengan mempertemukan tiga sumber, yaitu pengalaman penulis, percakapan publik, dan literatur akademik. Ketiganya dibaca secara bersama-sama untuk menemukan ketegangan, pertanyaan, kontradiksi, dan pola pemaknaan yang muncul dalam pengalaman pendidikan tinggi. Dengan cara ini, gagasan Bagus Muljadi maupun literatur akademik tidak ditempatkan sebagai kebenaran yang harus diikuti, tetapi sebagai teman berdialog dalam proses memahami pengalaman yang direfleksikan.

Karena penulis merupakan bagian dari lingkungan yang dibahas, subjektivitas menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian ini. Untuk menjaga kejernihan analisis, penulis berusaha membedakan antara pengalaman yang benar-benar dialami, hasil pengamatan, dan interpretasi pribadi. Penulis juga membedakan pandangan yang berasal dari sumber dengan argumentasi yang dibangun dalam tulisan ini. Kesadaran terhadap posisi penulis tersebut merupakan bagian penting dari refleksivitas dalam autoetnografi. Pertimbangan etis juga diperhatikan selama proses penulisan. Pengalaman pribadi yang melibatkan mahasiswa, dosen, atau pihak lain hanya digunakan sejauh berkaitan dengan persoalan yang dibahas. Identitas maupun informasi yang dapat membuat seseorang dikenali tidak dicantumkan apabila berpotensi menimbulkan kerugian. Penelitian ini juga tidak dimaksudkan untuk mewakili pengalaman seluruh lingkungan pendidikan tinggi, melainkan menghadirkan satu pengalaman dari dalam sistem sebagai bahan refleksi kritis. Persoalan mengenai subjektivitas, representasi, dan etika merupakan bagian penting dalam penggunaan autoetnografi sebagai pendekatan penelitian (Wall, 2008; Edwards, 2021; Sparkes, 2024).

BAGUS MULJADI DAN PERCAKAPAN TENTANG PENDIDIKAN TINGGI

Bagus Muljadi merupakan akademisi Indonesia yang berkiprah sebagai *Assistant Professor of Chemical and Environmental Engineering* di University of Nottingham. Ia memiliki latar belakang pendidikan Teknik Mesin dari Institut Teknologi Bandung, kemudian memperoleh MSc dan PhD dalam bidang *Applied Mechanics* dari National Taiwan University. Di University of Nottingham, Bagus Muljadi juga terlibat dalam UK-Indonesia Consortium for Interdisciplinary Sciences (UKICIS) sebagai *steering committee coordinator*. UKICIS merupakan konsorsium yang mempertemukan sejumlah perguruan tinggi dan peneliti Indonesia dan Inggris untuk mengembangkan kerja sama riset dan inovasi (University of Nottingham, n.d.; Universitas Gadjah Mada, 2020; Institut Teknologi Bandung, 2022).

Tulisan ini mempertemukan beberapa percakapan publik yang melibatkan Bagus Muljadi untuk membaca kembali persoalan pendidikan tinggi dari sudut pandang pengalaman akademik penulis. Salah satu percakapan tersebut berlangsung dalam program *Mata Najwa* bertajuk “Kuliah, Kerja, dan Kenyataan”, yang dipublikasikan pada 26 September 2025. Percakapan tersebut secara umum membahas sejauh mana pendidikan tinggi dapat menjawab kenyataan kehidupan dan kebutuhan kerja masa kini. Dalam percakapan tersebut, Bagus membawa pembahasan pada pertanyaan yang lebih mendasar mengenai makna pendidikan tinggi. Ia mengaitkannya dengan tradisi *liberal arts* dan gagasan tentang pendidikan sebagai proses membentuk manusia yang mampu berpikir secara bebas, bukan semata-mata sebagai sarana memperoleh pekerjaan (Mata Najwa, 2025).

Gagasan tersebut penting bagi tulisan ini karena membuka pertanyaan mengenai apa yang sebenarnya ingin dicapai melalui pendidikan tinggi. Jika kuliah hanya dipahami sebagai jalan memperoleh pekerjaan atau memenuhi persyaratan administratif, maka ada kemungkinan bahwa makna pendidikan sebagai proses membentuk kemampuan berpikir menjadi semakin sempit. Sebaliknya, jika pendidikan tinggi dipahami sebagai ruang untuk membentuk manusia yang mampu berpikir secara bebas dan berkontribusi dalam kehidupan masyarakat, maka institusi pendidikan perlu menyediakan kondisi yang memungkinkan tujuan tersebut berlangsung. Pertanyaan mengenai tujuan pendidikan dengan demikian tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dari kondisi institusi yang menyelenggarakannya.

Pertanyaan mengenai kondisi kelembagaan tersebut memperoleh dimensi lain melalui percakapan Bagus Muljadi dalam podcast *Akbar Faizal Uncensored* berjudul “NEGARA DAN KAMPUS ABAIKAN RISET. TAWARAN KEKUASAAN JADI MAGNET”, yang dipublikasikan pada 24 Juni 2025. Percakapan tersebut membawa pembahasan pada hubungan antara negara, kampus, riset, akademisi, dan kekuasaan (Akbar Faizal Uncensored, 2025). Dalam tulisan ini, percakapan tersebut tidak digunakan sebagai teori yang harus diterima, melainkan sebagai sumber pemikiran yang membantu membuka pertanyaan mengenai bagaimana pendidikan tinggi dan kehidupan akademik dipahami serta dijalankan dalam konteks kelembagaan.

Percakapan tersebut kemudian memperoleh konteks tambahan melalui pernyataan Bagus Muljadi di platform X pada 28 Januari 2026. Dalam pernyataan tersebut, Bagus Muljadi terlebih dahulu meluruskan bahwa persoalan yang sedang dibicarakan bukanlah klaim mengenai siapa profesor termuda atau persoalan meniru sistem pendidikan asing. Ia kemudian mengarahkan perhatian pada persoalan yang lebih mendasar, yaitu bagaimana kontrol kualitas pendidikan seharusnya dibangun berdasarkan kerangka yang digunakan untuk memahami Pendidikan. Jika pendidikan diperlakukan sebagai komoditas jasa, maka muncul kebutuhan terhadap mekanisme perlindungan konsumen; sementara jika pendidikan diperlakukan sebagai hak warga negara, maka muncul kebutuhan terhadap regulator negara yang kompeten dan berwibawa. Bagus Muljadi pada akhirnya mempertanyakan apakah pilihan kerangka tersebut telah diikuti oleh desain kelembagaan yang benar-benar disiapkan untuk menjalankannya (Muljadi, 2026).

Ketiga sumber percakapan tersebut membawa pertanyaan yang saling berhubungan. Percakapan dalam *Mata Najwa* mempertanyakan kembali makna pendidikan tinggi dan tujuan keberadaan seorang sarjana. Percakapan dalam *Akbar Faizal Uncensored* memperluas persoalan tersebut pada hubungan kampus, riset, negara, dan kekuasaan. Sementara pernyataan di X membawa persoalan tersebut pada tingkat yang lebih institusional: bagaimana prinsip yang digunakan untuk memahami pendidikan diterjemahkan ke dalam desain kelembagaan dan mekanisme pengendalian kualitas. Dengan demikian, persoalan pendidikan tinggi dalam tulisan ini tidak diletakkan semata-mata sebagai persoalan mahasiswa, dosen, kurikulum, atau teknologi, tetapi sebagai persoalan hubungan antara tujuan pendidikan, kepentingan institusi, dan manusia yang harus menjalankannya.

Bagi tulisan ini, bagian yang menarik bukanlah keharusan untuk memilih salah satu posisi yang disampaikan Bagus Muljadi, melainkan pertanyaan mengenai apakah prinsip yang digunakan sudah sesuai dengan institusi yang menjalankannya. Pendidikan tinggi dapat memiliki berbagai tujuan, tetapi tujuan tersebut pada akhirnya harus dijalankan oleh manusia dan institusi. Ketika sistem pendidikan terus berubah, tuntutan administratif bertambah, teknologi berkembang semakin cepat, dan ukuran keberhasilan terus bergeser, muncul pertanyaan mengenai siapa yang sebenarnya harus menyesuaikan diri dan sejauh mana kemampuan manusia di dalam sistem diperhitungkan.

Pertanyaan tersebut membawa percakapan dari tingkat prinsip dan kelembagaan menuju pengalaman sehari-hari di dalam pendidikan tinggi. Dalam tulisan ini, pertanyaan itu kemudian dibaca melalui dua posisi yang pernah ditempati penulis: pertama, sebagai mahasiswa yang berhadapan dengan sistem pendidikan yang semakin cepat; dan kemudian sebagai dosen yang menjalankan aktivitas akademik di tengah sistem yang semakin administratif. Dari dua posisi tersebut, percakapan mengenai pendidikan tinggi tidak lagi hanya berbicara tentang bagaimana sebuah sistem seharusnya dirancang, tetapi juga tentang bagaimana sistem tersebut dirasakan, dijalani, dan dinegosiasikan oleh manusia yang berada di dalamnya.

PEMBAHASAN

Menjadi Mahasiswa yang Terperangkap dalam Sistem yang Semakin Cepat

Ketika pendidikan tinggi dibicarakan, mahasiswa hampir selalu ditempatkan sebagai pihak yang harus dipersiapkan untuk menghadapi masa depan. Mereka dituntut memiliki kompetensi, mampu mengikuti perkembangan teknologi, berpikir kritis, dan pada akhirnya mampu memasuki dunia kerja yang terus berubah (Bridgstock, 2009). Namun, pengalaman saya sebagai dosen memperlihatkan sisi lain dari kehidupan mahasiswa yang tidak selalu terlihat dalam gambaran tersebut. Cukup banyak mahasiswa yang saya temui menjalani pendidikan tinggi terutama untuk memperoleh ijazah yang dibutuhkan untuk kepentingan administratif, termasuk sebagai salah satu persyaratan kenaikan pangkat. Dalam situasi seperti ini, kuliah tidak selalu hadir sebagai pencarian pengetahuan atau proses pembentukan diri, tetapi sebagai tahapan yang harus diselesaikan untuk memperoleh pengakuan formal yang diperlukan dalam kehidupan profesional.

Pengalaman tersebut membuat saya melihat kembali percakapan mengenai makna pendidikan tinggi. Dalam program *Mata Najwa* bertajuk “Kuliah, Kerja, dan Kenyataan”, Bagus Muljadi mengingatkan bahwa pendidikan tinggi secara historis tidak semata-mata dirancang sebagai jalur menuju pekerjaan. Dalam penjelasannya mengenai tradisi *liberal arts*, ia menghubungkan pendidikan dengan kemampuan berbicara, berpikir, dan berbahasa, serta dengan gagasan tentang manusia yang memiliki kebebasan berpikir. Pendidikan, dalam kerangka tersebut, bukan sekadar sarana memperoleh pekerjaan, tetapi juga proses membentuk manusia yang kemudian memiliki kemampuan untuk menghadapi kehidupan sosial dan profesional (Mata Najwa, 2025).

Jarak antara gagasan tersebut dan pengalaman yang saya temui menghadirkan sebuah *puzzle*. Jika pendidikan tinggi dimaksudkan untuk membentuk manusia yang mampu berpikir

secara bebas, bagaimana kita memahami situasi ketika nilai pendidikan justru terutama terletak pada dokumen yang diperoleh setelah proses tersebut selesai? Pertanyaan ini tidak berarti bahwa mahasiswa yang kuliah untuk memperoleh ijazah tidak memiliki keinginan untuk belajar. Orientasi tersebut dapat dipahami sebagai cara mereka menyesuaikan diri dengan aturan dan tuntutan yang memberikan nilai administratif yang nyata kepada ijazah.

Dalam konteks tertentu, ijazah memiliki fungsi yang jauh lebih mudah dikenali daripada proses intelektual yang berlangsung selama seseorang menempuh pendidikan. Ijazah dapat menjadi syarat kenaikan pangkat, persyaratan pekerjaan, atau bukti formal bahwa seseorang telah mencapai jenjang pendidikan tertentu. Sebaliknya, kemampuan berpikir kritis, kedalaman pemahaman, kemampuan mempertanyakan asumsi, atau perubahan cara seseorang melihat dunia jauh lebih sulit dituangkan ke dalam sebuah dokumen administratif. Sistem akhirnya dapat memberikan sinyal yang berbeda: pendidikan mungkin memiliki tujuan intelektual yang ideal, tetapi individu memperoleh manfaat yang paling mudah dilihat dari hasil administratif pendidikan tersebut.

Karena itu, saya merasa tidak tepat jika mahasiswa yang mengejar ijazah semata-mata ditempatkan sebagai pihak yang kehilangan idealisme. Mereka bergerak di dalam aturan dan penghargaan yang sudah tersedia. Jika lingkungan pekerjaan mensyaratkan ijazah untuk kenaikan pangkat, maka memperoleh ijazah merupakan tindakan yang rasional. Jika kualifikasi formal menjadi salah satu penentu mobilitas profesional, maka mengejar kualifikasi tersebut juga merupakan pilihan yang dapat dipahami. Persoalannya bukan semata-mata pada motivasi mahasiswa, tetapi juga pada cara sistem memberikan nilai terhadap pendidikan.

Di titik ini, percakapan mengenai pendidikan sebagai proses pembentukan manusia berhadapan dengan kenyataan bahwa pendidikan juga digunakan sebagai jalan menuju mobilitas profesional (Bourdieu & Passeron, 1990). Keduanya tidak selalu harus bertentangan. Seseorang dapat belajar sekaligus mengejar ijazah. Seseorang juga dapat memperoleh manfaat profesional dari pendidikan tanpa kehilangan keinginan untuk berkembang secara intelektual. Namun, ketika fungsi administratif menjadi alasan utama seseorang berada di perguruan tinggi, terdapat kemungkinan bahwa proses pendidikan perlahan diposisikan sebagai sarana menuju sebuah dokumen, bukan sebagai pengalaman yang memiliki nilai pada dirinya sendiri.

Pengalaman tersebut juga membuat saya menyadari bahwa mahasiswa tidak sepenuhnya bebas ketika menentukan bagaimana mereka memaknai kuliah. Mereka merespons apa yang dihargai oleh lingkungan sosial dan profesional di sekitarnya. Jika sistem lebih mudah mengenali ijazah daripada kemampuan berpikir, maka tidak mengherankan apabila ijazah menjadi tujuan yang sangat kuat. Dalam pengertian ini, perilaku mahasiswa tidak harus dipahami sebagai penyimpangan dari ideal pendidikan. Ia dapat dibaca sebagai bentuk penyesuaian terhadap sistem yang memberikan penghargaan tertentu.

Persoalan tersebut menjadi semakin kompleks ketika pendidikan tinggi sendiri mengalami perubahan yang cepat. Teknologi mengubah cara belajar, tuntutan kompetensi terus berkembang, dan berbagai standar pendidikan terus diperbarui. Mahasiswa dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut sambil tetap memenuhi tuntutan formal pendidikan. Mereka bukan hanya harus belajar isi suatu bidang ilmu, tetapi juga harus memahami bagaimana menjadi mahasiswa di dalam sistem yang terus berubah.

Dari pengalaman tersebut, saya mulai melihat bahwa mahasiswa tidak hanya berhadapan dengan persoalan belajar. Mereka juga berhadapan dengan persoalan menyesuaikan diri terhadap ukuran keberhasilan yang terus berubah. Lulus, memperoleh ijazah, memiliki kompetensi, memenuhi kebutuhan pekerjaan, dan menjadi manusia yang mampu berpikir bebas dapat menjadi tujuan yang berbeda, tetapi semuanya ditempatkan dalam ruang pendidikan yang sama.

Di sinilah saya mulai memahami makna “sistem yang semakin cepat” bukan hanya sebagai perubahan teknologi atau metode pembelajaran. Kecepatan juga muncul dari perubahan tuntutan, ukuran keberhasilan, dan harapan yang harus terus diikuti mahasiswa. Mereka diminta bersiap

menghadapi masa depan, tetapi pada saat yang sama harus memenuhi kebutuhan administratif masa kini.

Pengalaman sebagai mahasiswa kemudian menjadi penting karena saya sendiri pernah berada pada posisi yang harus mengikuti sistem tersebut. Ketika kemudian saya berpindah posisi menjadi dosen, saya mulai melihat sisi lain yang sebelumnya tidak terlihat. Jika sebagai mahasiswa saya mengalami sistem dari sisi orang yang harus mengikutinya, sebagai dosen saya kemudian menjadi salah satu orang yang harus memastikan sistem tersebut berjalan. Perubahan posisi inilah yang membawa saya pada persoalan berikutnya: **apa yang terjadi ketika seseorang yang dahulu dituntut untuk mengikuti sistem kemudian harus menjalankan sistem itu sendiri?**

Menjadi Dosen yang Tetap Berdiri di Tengah Sistem yang Semakin Administratif

Perpindahan posisi dari mahasiswa menjadi dosen mengubah cara saya melihat pendidikan tinggi. Hal-hal yang dahulu saya alami sebagai mahasiswa dari sisi penerima pendidikan kemudian terlihat dari sisi orang yang harus menjalankan sistem. Saya mulai memahami bahwa berbagai aturan yang dari luar tampak sederhana dapat memiliki rangkaian kewajiban yang jauh lebih panjang ketika harus dilaksanakan. Mengajar tidak lagi hanya berarti masuk ke kelas, menyampaikan materi, berdiskusi, dan menilai mahasiswa. Aktivitas tersebut juga harus direncanakan, didokumentasikan, dilaporkan, dan ditempatkan ke dalam berbagai perangkat administratif sebagai bukti bahwa proses akademik telah berlangsung sebagaimana mestinya (Nakano et al., 2021).

Di satu sisi, kebutuhan terhadap administrasi tidak dapat ditolak begitu saja. Pendidikan tinggi membutuhkan standar, akuntabilitas, dokumentasi, dan mekanisme pengendalian kualitas. Institusi tidak mungkin hanya mengatakan bahwa pendidikan telah dilaksanakan tanpa memiliki cara untuk menunjukkan bagaimana proses tersebut berlangsung. Persoalannya muncul ketika administrasi yang semula dimaksudkan untuk mendukung kualitas mulai mengambil porsi waktu dan energi yang semakin besar dari orang-orang yang seharusnya menjadi pelaksana utama proses pendidikan.

Di sinilah saya mulai merasakan adanya paradoks. Dosen diminta meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi kualitas pembelajaran membutuhkan waktu. Membaca perkembangan keilmuan, mempersiapkan materi, memahami karakter mahasiswa, memberikan umpan balik, berdiskusi, membimbing, dan mengevaluasi pembelajaran semuanya membutuhkan perhatian. Pada saat yang sama, dosen juga harus memenuhi berbagai tuntutan administratif yang memiliki tenggat, format, indikator, dan bukti masing-masing. Waktu yang tersedia tidak bertambah hanya karena jumlah tuntutan bertambah (Nakano et al., 2021).

Persoalan tersebut menjadi semakin terasa pada institusi dengan sumber daya terbatas. Pada perguruan tinggi yang memiliki unit pendukung dan tenaga kependidikan yang memadai, sebagian pekerjaan administratif mungkin dapat dibagi. Namun pada institusi yang lebih kecil, batas antara pekerjaan akademik dan administratif dapat menjadi semakin tipis. Dosen dapat sekaligus menjadi pengajar, pembimbing, pengelola kegiatan, penyusun dokumen, pelaksana program, dan pihak yang memastikan bahwa seluruh aktivitas tersebut dapat dibuktikan secara administratif.

Saya kemudian menyadari bahwa persoalannya bukan sekadar banyak atau sedikitnya pekerjaan administrasi. Persoalan yang lebih mendasar adalah bagaimana kita mendefinisikan pekerjaan akademik itu sendiri. Sesuatu yang tidak tercatat sering kali seolah-olah tidak terjadi. Waktu yang digunakan untuk membaca, memikirkan cara menjelaskan materi, berdiskusi panjang dengan mahasiswa, atau mencoba memahami mengapa seorang mahasiswa mengalami kesulitan tidak selalu mudah diterjemahkan menjadi bukti administratif. Sebaliknya, sesuatu yang dapat dimasukkan ke dalam formulir, tabel, indikator, atau dokumen lebih mudah dikenali oleh sistem (Craig et al., 2014; Pertiwi et al., 2026).

Akibatnya, muncul kemungkinan pergeseran orientasi. Dosen tidak hanya bertanya, “Apa yang paling dibutuhkan mahasiswa?”, tetapi juga harus bertanya, “Bagaimana kegiatan ini nanti dibuktikan?” Pertanyaan kedua tidak dengan sendirinya salah. Institusi membutuhkan akuntabilitas. Namun, ketika pertanyaan mengenai pembuktian mulai mendominasi pertanyaan mengenai tujuan, administrasi berisiko berubah dari alat menjadi tujuan tersendiri (Craig et al., 2014).

Dalam kondisi seperti itu, saya merasa berdiri di antara dua dunia. Dunia pertama adalah dunia akademik yang menuntut kebebasan berpikir, kedalaman, kesabaran, dan hubungan manusiawi. Dunia kedua adalah dunia administratif yang membutuhkan kepastian, keterukuran, dokumentasi, dan kepatuhan terhadap prosedur. Keduanya sebenarnya dapat berjalan bersama. Masalahnya adalah ketika sumber daya yang tersedia tidak cukup untuk memenuhi keduanya secara bersamaan.

Dilema tersebut menjadi semakin nyata ketika dihubungkan dengan kondisi mahasiswa dan keberlangsungan institusi. Sebagaimana telah saya ceritakan sebelumnya, terdapat mahasiswa yang datang ke perguruan tinggi dengan orientasi yang cukup pragmatis, terutama untuk memperoleh kualifikasi formal yang dibutuhkan dalam kehidupan profesional. Bagi dosen, situasi tersebut berarti bahwa menjaga standar akademik tidak selalu berlangsung dalam ruang yang ideal. Ada kebutuhan mahasiswa yang harus dilayani, ada standar yang harus dipertahankan, dan ada institusi yang juga harus tetap berjalan.

Pada perguruan tinggi dengan sumber daya terbatas, penurunan jumlah mahasiswa bukan sekadar angka dalam laporan. Mahasiswa dapat menjadi bagian penting dari keberlangsungan finansial institusi. Ketika jumlah mahasiswa menurun, tekanan untuk mempertahankan mahasiswa dapat menjadi semakin nyata. Di sinilah dosen dapat berada dalam posisi yang tidak sederhana: ia harus mempertahankan standar akademik sekaligus bekerja dalam institusi yang membutuhkan keberadaan mahasiswa untuk bertahan.

Secara normatif, jawabannya tampak sederhana: kualitas pendidikan harus tetap dijaga. Namun dalam praktik, kualitas membutuhkan sumber daya. Waktu, tenaga, fasilitas, dukungan administratif, dan kapasitas institusional semuanya diperlukan agar standar dapat dijalankan (Fomba et al., 2023). Ketika sumber daya tersebut terbatas, setiap tuntutan tambahan tidak hadir tanpa biaya. Ia mengambil waktu dan perhatian dari pekerjaan lain yang juga dianggap penting.

Karena itu, saya mulai melihat dilema dosen bukan sebagai pilihan sederhana antara “mematuhi aturan” dan “menjaga kualitas”. Mematuhi aturan merupakan bagian dari akuntabilitas, sementara menjaga kualitas merupakan bagian dari tanggung jawab akademik. Persoalannya muncul ketika keduanya membutuhkan kapasitas yang sama-sama terbatas. Dalam keadaan seperti itu, dosen bukan hanya harus menentukan apa yang penting bagi mahasiswa, tetapi juga apa yang penting bagi institusi dan apa yang diwajibkan oleh sistem.

Analogi mengenai pendidikan sebagai komoditas jasa kemudian memperoleh makna yang lebih konkret. Jika mahasiswa diposisikan sebagai konsumen, terdapat logika bahwa mereka mengharapkan layanan yang sesuai dengan apa yang mereka bayarkan (Calma & Dickson-Deane, 2020). Namun pendidikan tinggi berbeda dari jasa biasa karena proses pendidikan tidak selalu identik dengan kenyamanan konsumen. Pendidikan kadang-kadang justru mengharuskan mahasiswa menerima kritik, mengulang pekerjaan, menghadapi standar, dan mengalami kesulitan (Calma & Dickson-Deane, 2020). Dosen dengan demikian harus melayani mahasiswa tanpa sekadar menjadikan kepuasan mahasiswa sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan pendidikan.

Pada saat yang sama, perguruan tinggi membutuhkan mahasiswa untuk mempertahankan keberlangsungan institusinya. Di sinilah logika pelayanan dan logika akademik dapat bertemu sekaligus berkonflik. Institusi perlu mempertahankan mahasiswa, tetapi juga perlu memastikan bahwa mahasiswa yang dipertahankan memperoleh pendidikan yang memiliki standar. Dosen berada di garis depan dari ketegangan tersebut karena keputusan akademik yang ia ambil dapat sekaligus memiliki konsekuensi terhadap pengalaman mahasiswa dan keberlangsungan institusi.

Pernyataan Bagus Muljadi mengenai pendidikan sebagai hak atau komoditas jasa membantu saya memberi nama pada ketegangan yang sebelumnya hanya saya rasakan sebagai pengalaman sehari-hari. Jika pendidikan merupakan hak, maka negara dan regulator memiliki tanggung jawab memastikan bahwa institusi memiliki kapasitas untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Jika pendidikan merupakan jasa, maka relasi antara mahasiswa dan perguruan tinggi membawa konsekuensi mengenai ekspektasi dan perlindungan konsumen. Dalam praktiknya, perguruan tinggi dapat diminta memenuhi tuntutan dari kedua arah sekaligus: menjaga standar akademik seperti sebuah institusi pendidikan, tetapi juga memenuhi ekspektasi pelayanan seperti penyedia jasa (Muljadi, 2026).

Saya tidak melihat dilema tersebut sebagai persoalan antara dosen yang idealis dan institusi yang pragmatis. Keduanya berada dalam struktur yang sama. Institusi memiliki kebutuhan untuk bertahan, dosen memiliki kewajiban profesional, dan mahasiswa memiliki kepentingan individual yang dapat dipahami. Ketegangan muncul karena sistem meminta semua pihak memenuhi kepentingannya masing-masing secara bersamaan, sementara sumber daya yang tersedia tidak selalu cukup untuk mengakomodasi seluruh tuntutan tersebut.

Dari pengalaman sebagai dosen, saya akhirnya melihat bahwa administrasi bukan musuh pendidikan. Administrasi dibutuhkan untuk memastikan bahwa institusi dapat dipertanggungjawabkan. Yang menjadi persoalan adalah ketika logika administratif tumbuh lebih cepat daripada kapasitas akademik yang hendak dilindunginya. Pada kondisi tersebut, dosen dapat menghabiskan semakin banyak waktu untuk menunjukkan bahwa ia telah bekerja, sementara waktu untuk melakukan pekerjaan yang paling bermakna justru semakin sempit.

Pengalaman tersebut kemudian mengubah cara saya memahami sistem pendidikan tinggi. Sebagai mahasiswa, saya mengalami sistem sebagai pihak yang harus mengikuti berbagai tuntutan. Sebagai dosen, saya menjadi salah satu pihak yang harus memastikan tuntutan tersebut dijalankan. Perubahan posisi ini tidak menghilangkan kontradiksi yang saya temui sebelumnya. Justru sebaliknya, perubahan tersebut membuat saya melihat bahwa mahasiswa dan dosen sebenarnya berada dalam sistem yang sama, hanya menempati posisi yang berbeda.

Dari sini muncul pertanyaan yang lebih besar: **apabila mahasiswa dan dosen sama-sama berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan yang diberikan kepada mereka, sementara perguruan tinggi juga berusaha bertahan di tengah keterbatasan sumber daya, apakah persoalannya benar-benar terletak pada individu-individu tersebut? Atau jangan-jangan, tuntutan yang terus bertambah telah bergerak lebih cepat daripada kemampuan manusia dan institusi untuk mengikutinya?**

Ketika Kecepatan Sistem Melampaui Kapasitas Manusia

Pertanyaan yang muncul pada akhir bagian sebelumnya membawa saya pada persoalan yang lebih sulit. Jika mahasiswa dan dosen sama-sama berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan yang diberikan kepada mereka, sementara perguruan tinggi juga berusaha mempertahankan keberlangsungannya dalam keterbatasan sumber daya, maka mungkin persoalannya tidak cukup dijelaskan dengan menunjuk perilaku salah satu pihak. Setelah pernah berada di kedua posisi tersebut, saya justru melihat bahwa setiap orang dapat bertindak secara rasional dari tempatnya masing-masing, sementara sistem secara keseluruhan tetap menghasilkan ketegangan.

Mahasiswa mengejar ijazah karena ijazah memiliki nilai yang nyata bagi kehidupan profesionalnya. Dosen memenuhi berbagai tuntutan administratif karena pekerjaannya harus dapat dipertanggungjawabkan. Perguruan tinggi berusaha mempertahankan mahasiswa karena keberadaan mereka berkaitan dengan keberlangsungan institusi. Negara membangun standar dan mekanisme pengawasan karena kualitas pendidikan membutuhkan akuntabilitas. Tidak satu pun dari tindakan tersebut dengan sendirinya dapat dianggap keliru. Namun ketika seluruh

kepentingan tersebut bekerja secara bersamaan, hasilnya belum tentu sejalan dengan tujuan pendidikan yang lebih luas.

Di sinilah saya mulai memahami persoalan pendidikan tinggi bukan semata-mata sebagai persoalan mengenai siapa yang kurang idealis, kurang disiplin, atau kurang mampu beradaptasi. Persoalannya mungkin terletak pada hubungan antara tuntutan sistem dan kapasitas manusia yang harus menjalankannya. Sistem dapat mengubah regulasi, memperbaiki teknologi, menambah indikator, dan memperkenalkan prosedur baru dalam waktu yang relatif singkat. Manusia tidak berubah dengan kecepatan yang sama. Mahasiswa tetap membutuhkan waktu untuk memahami sesuatu, mencoba, gagal, dan belajar. Dosen tetap membutuhkan waktu untuk membaca, mempersiapkan pembelajaran, membimbing, dan berpikir. Institusi juga memiliki keterbatasan sumber daya yang tidak otomatis bertambah setiap kali tuntutan baru diberikan.

Karena itu, saya mulai melihat “kecepatan” bukan hanya sebagai persoalan teknologi. Kecepatan juga hadir melalui bertambahnya tuntutan, berubahnya ukuran keberhasilan, dan meningkatnya ekspektasi terhadap institusi pendidikan tinggi. Setiap perubahan mungkin terlihat kecil ketika berdiri sendiri. Namun ketika perubahan tersebut terus ditambahkan, manusia yang berada di dalam sistem harus terus melakukan penyesuaian. Pada titik tertentu, persoalannya bukan lagi apakah seseorang bersedia beradaptasi, melainkan apakah masih tersedia kapasitas yang cukup untuk melakukan adaptasi tersebut dengan baik.

Hal ini membantu menjelaskan paradoks yang saya alami sebagai dosen. Administrasi diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan akademik dapat dipertanggungjawabkan. Standar diperlukan untuk menjaga kualitas. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui apakah proses pendidikan berjalan. Semua itu memiliki alasan yang sah. Tetapi ketika setiap tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam semakin banyak prosedur dan bukti, terdapat risiko bahwa kapasitas yang seharusnya digunakan untuk menjalankan pendidikan justru terserap untuk membuktikan bahwa pendidikan telah dijalankan (Nakano et al., 2021; Craig et al., 2014).

Saya tidak melihat persoalan tersebut sebagai pertentangan sederhana antara administrasi dan akademik. Administrasi bukan musuh pendidikan. Yang menjadi persoalan adalah proporsinya dan hubungan antara keduanya. Administrasi seharusnya membantu institusi mengetahui apakah tujuan pendidikan telah tercapai. Tetapi jika ukuran keberhasilan bergeser menjadi kemampuan memenuhi administrasi itu sendiri, maka sesuatu yang awalnya merupakan alat dapat perlahan berubah menjadi tujuan (Craig et al., 2014).

Pengalaman sebagai mahasiswa memperlihatkan pola yang serupa dalam bentuk yang berbeda. Mahasiswa dapat memahami bahwa pendidikan memiliki tujuan yang lebih luas daripada memperoleh selebar ijazah, tetapi mereka juga mengetahui bahwa ijazah memiliki konsekuensi yang sangat konkret. Ketika sistem profesional memberikan penghargaan terhadap kualifikasi formal, mengejar ijazah merupakan tindakan yang masuk akal. Jika kemudian proses pendidikan menjadi semakin berorientasi pada kelulusan, kita tidak dapat sepenuhnya menyalahkan mahasiswa karena mengikuti sinyal yang diberikan sistem.

Pada titik ini saya menemukan sebuah paradoks: sistem dapat menghasilkan perilaku yang rasional bagi masing-masing aktor sekaligus menghasilkan hasil yang tidak sepenuhnya rasional bagi sistem secara keseluruhan. Mahasiswa melakukan apa yang menurut mereka paling berguna. Dosen melakukan apa yang dituntut oleh pekerjaannya. Kampus melakukan apa yang diperlukan untuk bertahan. Negara melakukan apa yang dianggap perlu untuk menjaga kualitas dan akuntabilitas. Tetapi pendidikan sebagai keseluruhan dapat kehilangan ruang untuk menjalankan fungsi yang tidak selalu mudah diukur.

Percakapan Bagus Muljadi mengenai pendidikan sebagai hak atau komoditas jasa membantu saya memahami mengapa persoalan tersebut tidak dapat dilepaskan dari desain kelembagaan. Jika pendidikan dipahami sebagai hak, maka negara dan regulator memiliki tanggung jawab memastikan bahwa institusi memiliki kapasitas untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Jika pendidikan dipahami sebagai jasa, maka hubungan antara

mahasiswa dan perguruan tinggi membawa konsekuensi mengenai pelayanan dan perlindungan konsumen. Dalam kedua kerangka tersebut, pilihan prinsip harus memiliki hubungan yang masuk akal dengan cara institusi dirancang dan dijalankan (Muljadi, 2026).

Saya tidak merasa perlu memilih salah satu kerangka tersebut dalam penelitian ini. Justru yang menarik bagi saya adalah pertanyaan mengenai apa yang terjadi ketika berbagai logika tersebut berjalan bersamaan. Perguruan tinggi diminta menjaga standar akademik, memberikan pelayanan kepada mahasiswa, memenuhi regulasi, menghasilkan penelitian, melaksanakan pengabdian, dan pada saat yang sama mempertahankan keberlangsungan organisasi. Semua tuntutan tersebut dapat dibenarkan secara terpisah. Persoalannya adalah kapasitas untuk menjalankannya tidak selalu bertambah seiring bertambahnya tuntutan.

Dari pengalaman tersebut, saya mulai mempertanyakan kecenderungan untuk merespons persoalan pendidikan dengan menambahkan tuntutan baru. Ketika kualitas belum tercapai, respons yang mudah adalah membuat standar baru. Ketika akuntabilitas dianggap kurang, ditambahkan dokumen atau indikator baru. Ketika mahasiswa dianggap belum siap menghadapi perubahan, ditambahkan kompetensi baru. Masing-masing respons tampak masuk akal. Namun jika setiap persoalan diselesaikan dengan menambahkan sesuatu kepada sistem yang sudah penuh, kita perlu bertanya apakah yang bertambah benar-benar kualitas atau hanya beban untuk membuktikan kualitas (Craig et al., 2014).

Pertanyaan tersebut penting terutama bagi perguruan tinggi dengan sumber daya terbatas. Pada institusi seperti ini, keterbatasan bukan sekadar persoalan efisiensi manajemen. Waktu dosen terbatas. Tenaga pendukung terbatas. Sumber daya finansial terbatas. Jumlah mahasiswa dapat berubah. Ketika tuntutan meningkat tanpa peningkatan kapasitas yang sepadan, institusi harus memilih bagian mana yang mendapatkan perhatian lebih besar dan bagian mana yang harus menerima sisa kapasitas.

Saya kemudian menyadari bahwa persoalan pendidikan tinggi mungkin bukan karena sistem berubah terlalu cepat. Sistem memang harus berubah. Teknologi memang akan terus berkembang, regulasi memang akan diperbarui, dan institusi memang harus beradaptasi. Yang perlu dipertanyakan adalah apakah setiap perubahan memperhitungkan manusia yang harus menjalankannya. Kecepatan sistem tidak seharusnya hanya diukur dari seberapa cepat aturan atau teknologi dapat diperbarui, tetapi juga dari seberapa cepat manusia dan institusi dapat memahami, mengadopsi, dan menjalankannya tanpa kehilangan tujuan awalnya.

Dalam pengertian tersebut, kapasitas manusia bukan hambatan yang harus terus-menerus dipaksa untuk mengikuti sistem. Kapasitas manusia merupakan bagian dari sistem itu sendiri. Mahasiswa bukan mesin penerima kurikulum. Dosen bukan mesin pelaksana regulasi. Institusi bukan mesin pemenuhan indikator. Ketiganya memiliki keterbatasan, pertimbangan, pengalaman, dan kemampuan adaptasi yang berbeda.

Mungkin karena itu, pertanyaan yang paling penting bukan “mengapa mereka tidak mampu mengikuti perubahan?” tetapi “berapa banyak perubahan yang secara realistis dapat dijalankan dengan baik oleh manusia yang tersedia?” Pertanyaan tersebut mengubah cara kita melihat kualitas. Kualitas tidak hanya berkaitan dengan seberapa tinggi standar yang ditetapkan, tetapi juga apakah terdapat kapasitas yang memadai untuk mencapai standar tersebut.

Pengalaman berpindah dari mahasiswa menjadi dosen membuat persoalan ini terasa semakin personal. Dahulu saya adalah bagian dari orang-orang yang harus mengikuti sistem. Sekarang saya menjadi bagian dari orang-orang yang harus memastikan sistem berjalan. Saya tidak menemukan bahwa salah satu posisi lebih bebas daripada yang lain. Perbedaannya hanya pada jenis tuntutan yang dihadapi. Sebagai mahasiswa, saya belajar menyesuaikan diri. Sebagai dosen, saya belajar menjalankan dan menjelaskan sistem kepada orang lain.

Dari kedua pengalaman tersebut, saya justru semakin berhati-hati untuk menyalahkan individu. Mahasiswa yang pragmatis mungkin sedang merespons struktur insentif. Dosen yang sibuk dengan administrasi mungkin sedang merespons tuntutan akuntabilitas. Kampus yang

berusaha mempertahankan mahasiswa mungkin sedang merespons keterbatasan sumber daya. Bahkan regulator yang terus memperbarui aturan mungkin sedang merespons kebutuhan untuk memperbaiki kualitas. Semua orang dapat memiliki alasan yang masuk akal.

Tetapi justru karena itu, kita perlu berani bertanya apakah sistem yang menghubungkan seluruh tindakan tersebut masih menghasilkan apa yang kita sebut sebagai pendidikan. Sebab pendidikan tinggi pada akhirnya tidak hanya membutuhkan kepatuhan, kelulusan, akreditasi, indikator, atau dokumentasi. Ia membutuhkan manusia yang memiliki kesempatan untuk belajar dan manusia yang memiliki kesempatan untuk mengajar.

Mungkin inilah makna paling sederhana dari persoalan yang saya temui: sistem pendidikan tinggi dapat terus bergerak maju, tetapi kemajuan sistem tidak selalu berarti bertambahnya ruang bagi manusia. Jika setiap perubahan menuntut lebih banyak waktu, lebih banyak dokumen, lebih banyak kompetensi, lebih banyak indikator, dan lebih banyak kemampuan adaptasi, sementara kapasitas manusia tetap terbatas, maka pada suatu titik kita perlu berhenti sejenak dan bertanya: **apakah kita sedang memperbaiki pendidikan, atau hanya membuat sistem pendidikan semakin sibuk?**

Pertanyaan tersebut tidak saya ajukan sebagai jawaban final. Ia lebih merupakan hasil dari perubahan posisi saya sendiri. Saya pernah menjadi mahasiswa yang harus mengikuti sistem dan kemudian menjadi dosen yang harus menjalankannya. Dari kedua posisi tersebut, saya sampai pada kesadaran bahwa persoalan pendidikan tinggi mungkin tidak terletak pada kurangnya kemauan manusia untuk berubah, melainkan pada kecenderungan sistem untuk terus menambah kecepatan tanpa selalu menghitung kapasitas manusia yang berada di dalamnya.

Jika pendidikan tinggi memang dimaksudkan untuk membentuk manusia yang mampu belajar, berpikir, dan bertindak secara mandiri, maka sistem yang menopangnya juga harus menyediakan ruang bagi manusia untuk melakukan hal tersebut. Bukan karena administrasi tidak penting, bukan karena standar tidak diperlukan, dan bukan karena perubahan harus dihentikan, tetapi karena semua itu pada akhirnya hanya bermakna apabila masih membantu pendidikan mencapai tujuan yang hendak dilindunginya.

KESIMPULAN

Tulisan ini berangkat dari pengalaman yang sederhana, tetapi kemudian membawa saya pada pertanyaan yang lebih besar tentang pendidikan tinggi. Sebagai mahasiswa, saya pernah berada pada posisi yang harus mengikuti sistem yang terus berubah. Sebagai dosen, saya kemudian berada pada posisi yang harus menjalankan sistem tersebut. Dari kedua pengalaman itu, saya melihat bahwa persoalan pendidikan tinggi tidak selalu dapat diletakkan pada mahasiswa yang dianggap terlalu pragmatis, dosen yang dianggap kurang adaptif, kampus yang dianggap terlalu berorientasi pada keberlangsungan, ataupun negara yang dianggap terlalu administratif. Masing-masing pihak memiliki alasan dan keterbatasannya sendiri.

Refleksi ini membawa saya melihat adanya ketegangan antara tujuan pendidikan dan cara sistem pendidikan tinggi dijalankan. Mahasiswa dapat mengejar ijazah karena sistem memberikan nilai administratif yang nyata kepadanya. Dosen dapat menghabiskan banyak energi untuk memenuhi administrasi karena sistem menuntut setiap aktivitas untuk dapat dibuktikan. Perguruan tinggi dapat berusaha mempertahankan mahasiswa karena keberlangsungan institusi bergantung pada sumber daya yang tersedia. Pada saat yang sama, negara berusaha menjaga kualitas melalui regulasi dan mekanisme pengawasan. Tidak satu pun dari tindakan tersebut secara sederhana dapat disebut salah. Namun, ketika tuntutan sistem tumbuh lebih cepat daripada kapasitas manusia dan institusi untuk menjalankannya, tujuan pendidikan dapat perlahan kehilangan ruang.

Karena itu, persoalan yang saya temukan bukan semata-mata bahwa pendidikan tinggi bergerak terlalu cepat, melainkan bahwa manusia yang berada di dalamnya memiliki kapasitas yang terbatas. Mahasiswa membutuhkan waktu untuk belajar dan menemukan makna pendidikan.

Dosen membutuhkan waktu untuk mengajar, membimbing, membaca, dan berpikir. Institusi membutuhkan kapasitas untuk bertahan sekaligus menjaga kualitas. Sistem pendidikan tinggi, pada akhirnya, tidak hanya perlu dirancang agar semakin tertib, terukur, dan akuntabel, tetapi juga agar tetap menyediakan ruang bagi manusia untuk melakukan hal yang menjadi alasan keberadaan pendidikan itu sendiri: belajar, mengajar, dan berpikir.

REFERENSI

- Akbar Faizal Uncensored. (2025, June 24). *Negara dan kampus abaikan riset. Tawaran kekuasaan jadi magnet* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=3QdGrBWQCQw>
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0891241605280449>
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/07294360802444347>
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1990). *Reproduction in education, society and culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Calma, A., & Dickson-Deane, C. (2020). The student as customer and quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1221–1235. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2019-0093>
- Craig, R., Amernic, J., & Tourish, D. (2014). Perverse audit culture and accountability of the modern public university. *Financial Accountability & Management*, 30(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/faam.12025>
- Edwards, J. (2021). Ethical autoethnography: Is it possible? *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–6. <https://doi.org/10.1177/1609406921995306>
- Fomba, B. K., Talla, D. F. N., & Ningaye, P. (2023). Institutional quality and education quality in developing countries: Effects and transmission channels. *The Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 86–115. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00869-9>
- Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
- Institut Teknologi Bandung. (2022, March 17). *Hibah riset RISPRO UKICIS: Cetak biru program transfer teknologi*. <https://itb.ac.id/berita/hibah-riset-rispro-ukicis-cetak-biru-program-transfer-teknologi/58489>
- Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2026 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Nomor 39 Tahun 2025 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*.
- Marginson, S. (2016). *The dream is over: The crisis of Clark Kerr's California idea of higher education*. University of California Press.
- Mata Najwa. (2025, September 26). *Kuliah, kerja, dan kenyataan* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/UGU9mTMoSAM>
- Muljadi, B. [@bagus_muljadi]. (2026, January 28). Pertama, saya bukan "profesor termuda di Indonesia", ataupun di luar Indonesia. Kedua, poin yang saya sampaikan adalah bagaimana kontrol kualitas pendidikan seharusnya dilakukan [Post]. X. https://x.com/bagus_muljadi/status/2016494095133208839
- Naidoo, R., & Whitty, G. (2013). Students as consumers: Commodifying or democratising learning. *International Journal of Chinese Education*, 2(2), 212–240. <https://doi.org/10.1163/22125868-12340022>
- Nakano, S., Beaupré-Lavallée, A., & Bégin-Caouette, O. (2021). Accountability measures in higher education and academic workload: A ten-year comparison. *Brock Education Journal*, 30(2), 116–136. <https://doi.org/10.26522/brocked.v30i2.872>

- Pertiwi, K., Izzati, N. R., & Oktaviani, F. H. (2026). From ibuisism to pengabdian? Exploring invisible work among women academics in neoliberalised Indonesian higher education. *Asian Studies Review*, 50(2), 296–316. <https://doi.org/10.1080/10357823.2026.2624395>
- Sparkes, A. C. (2024). Autoethnography as an ethically contested terrain: Some thinking points for consideration. *Qualitative Research in Psychology*, 21(1), 107–139. <https://doi.org/10.1080/14780887.2023.2293073>
- Tight, M. (2020). Higher education: Discipline or field of study? *Tertiary Education and Management*, 26(4), 415–428. <https://doi.org/10.1007/s11233-020-09060-2>
- University of Nottingham. (n.d.). Bagus Muljadi. <https://www.nottingham.ac.uk/engineering/people/bagus.muljadi>
- Universitas Gadjah Mada. (2020, August 27). *UGM tergabung dalam konsorsium perguruan tinggi Inggris-Indonesia*. <https://ugm.ac.id/id/berita/19960-ugm-tergabung-dalam-konsorsium-perguruan-tinggi-inggris-indonesia/>
- Wall, S. (2008). Easier said than done: Writing an autoethnography. *International Journal of Qualitative Methods*, 7(1), 38–53. <https://doi.org/10.1177/160940690800700103>