



“Memimpin menuju Perubahan: Inovasi dan Riset”
Sambutan pada Simposium mengenai Pengembangan Bidang
Pendidikan Tinggi Kepemimpinan dan Manajemen

Sambutan oleh Michael A. McRobbie

President, *Indiana University*

IPB International Convention Center

Bogor, Indonesia

Kamis, Mei 28, 2015

1. PERKENALAN DAN SAMBUTAN

Terima kasih, Profesor Suhardiyanto, atas perkenalannya yang ramah, dan, mewakili *Indiana University*, perkenalkan saya menyampaikan ungkapan terima kasih kami kepada Anda sekalian beserta rekan-rekan kerja di IPB atas sambutannya pada hari ini dan atas kerjasama yang terjalin bersama kami dalam Proyek Pendidikan Tinggi Kepemimpinan dan Manajemen.

Kami sangat berbahagia telah berada di Indonesia kembali (saya berdujung ke Indonesia tiga tahun yang lalu) dan hadir di kampus IPB pada kesempatan simposium inovatif ini. Simposium semacam ini adalah yang pertama kali diadakan di Indonesia, dan oleh karena itu menjanjikan suatu ajang tukar menukar ide yang menyegarkan dan menggugah daya intelektualitas kita.

Indiana University merasa bangga telah menjadi bagian dari *HELM Project* yang didanai oleh USAID—sebagai ketua Aliansi Indiana bersama rekan-rekan kami dari *University of Illinois* serta *Ohio State University*—untuk membantu mengembangkan program-program pasca sarjana dalam bidang pendidikan tinggi kepemimpinan dan manajemen.

Mewakili *Indiana University*, saya juga menyampaikan rasa hormat dan ungkapan terima kasih kami kepada para pemimpin universitas-universitas di Indonesia yang terhormat yang telah menjadi mitra dalam *HELM Project* yang kami banggakan. Lebih lanjut, kepada yang terhormat Profesor Herry Suhardiyanto, Rektor IPB dan Pimpinan Dewan Rektor, perkenankan saya menyambut wakil dari universitas mitra kami dalam proyek HELM: Universitas Gajah Mada; Universitas Pendidikan Indonesia; dan Universitas Nasional Padang.

Mohon perkenannya untuk menyambut beliau-beliau bersama saya.

Perkenankan juga saya menyambut para wakil yang terhormat dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang hadir bersama kita pada hari ini.

Kehadiran Anda sekalian telah mencerminkan semangat kebersamaan dalam kerjasama yang saling menguntungkan ini, dan kita semua berharap agar *HELM Project* semakin berkembang. Keterlibatan Anda sekalian didalam simposium ini juga merupakan sebuah ungkapan akan pentingnya perluasan akses layanan pendidikan tinggi di Indonesia disertai peningkatan mutu serta relevansi pengajaran dan riset.

Perkenankan juga saya menyambut para wakil yang terhormat dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang hadir bersama kita pada hari ini.

HELM project, seperti yang telah kami sampaikan, terselenggara atas bantuan dari USAID, dan kami bersyukur atas kehadiran Anda sekalian bersama kita pada hari ini:

- Dr. Peter Cronin, Pejabat Layanan Asing Bidang Pendidikan untuk USAID Indonesia;
- Remy Rohadian, yang juga bekerja di Kantor Pendidikan untuk USAID Indonesia;
- Andrea Bosch, *HELM Chief of Party*;

serta

- Parapat Gultom, *Deputy Chief of Party* pada HELM.

Mohon perkenannya untuk menyambut beliau-beliau bersama saya.

Pada kesempatan ini perkenankan saya juga memperkenalkan anggota-anggota dari delegasi *Indiana University* lainnya:

- Istri saya, *the First Lady of Indiana University*, Laurie Burns Mcrobbie;
- Wakil Presiden Indiana University Bidang Hubungan Internasional, David Zaret;
- Shawn Reynolds, *Associate Vice President* Bidang Kemitraan Internasional;
- Profesor Margaret Sutton,

dan

- Profesor Tom Nelson Laird,
 - Beliau yang selama ini bekerja di *IU School of Education*, serta bekerja secara langsung dengan rekanan-rekanan *HELM Project* kita dalam bidang perencanaan dan pengembangan program,

dan

- Kay Ikranagara, mantan anggota staf di kampus Bloomington yang saat ini mewakili Indiana Alliance di HELM.

Kami mohon perkenannya untuk menyambut anggota-anggota delegasi IU.

Selanjutnya perkenankan juga saya untuk menyambut para rektor yang berasal dari berbagai universitas yang hadir di sini pada hari ini. So let me add what an honor it is to have this opportunity to address all the rectors of all the state universities in Indonesia.

Indiana University has partnerships or relationships with a number of your institutions and many of you have partnerships and relationships with other great American universities. On behalf of my fellow university presidents in the United States, let me say that we greatly value these partnerships and relationships. We hope that they can be expanded and deepened and that more of them can be developed in the years ahead.

2. INDIANA UNIVERSITY DAN INDONESIA

At Indiana University and other American universities, we warmly welcome Indonesian students and academic staff to our campuses. We strongly encourage more to come in the United States to study and pursue their research.

As President Obama, who, of course, lived here in Indonesia for a number of years, said in his speech at the University of Indonesia in 2010: “We want more Indonesian students in American (universities,) and we want more American students to come study in this country.”¹

Hubungan kemitraan kita terjalin sejak kunjungan President IU ke-11, Herman B Wells, untuk pertama kali di Indonesia pada tahun 1950an.

Pada awal tahun 1960an, IU terlibat dalam berbagai proyek pengembangan institusi pendidikan di Indonesia, termasuk pengembangan Institut Nasional Administrasi Publik.

¹ Barack Obama, University of Indonesia, Jakarta, November 10, 2010, Web, URL: <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2010/11/10/remarks-president-university-indonesia-jakarta-indonesia>

Beberapa waktu kemudian, *IU School of Education* ambil bagian didalam Konsorsium Guru Pendidikan AS/Indonesia, yang telah dikembangkan untuk meningkatkan mutu guru dan pendidikan Indonesia.

Sekolah Teknik dan Teknologi pada kampus kami di Indianapolis bermitra dengan Universitas Gadjah Mada pada kegiatan-kegiatan pengajaran gabungan. Di tahun 2012, kami memperluas kemitraan tersebut dengan menandatangani sebuah kesepakatan. Kunjungan saya ke Indonesia waktu itu merupakan kunjungan presiden IU yang pertama sesudah tahun 50an.

Dan baru-baru ini, tentu saja, kami mendapatkan kehormatan untuk terlibat didalam *HELM project* ini.

Indiana University telah mendapatkan banyak hal dari kemitraan tersebut selama ini. Kami sangat bersyukur atas terlaksananya hubungan profesional kolegial dan hubungan pribadi yang baik yang terjalin selama kerjasama tersebut.

Indiana University has nearly 1,000 alumni associated with Indonesia, many of whom have prominent positions in business and government in Indonesia and who are successful and distinguished.

Iu also has a large and active Indonesian chapter of our alumni associated based in Jakarta. In fact, we just came here from Bali where we participated in a very successful conference of our Asia-Pacific alumni, attended by nearly 300 people, and organized and hosted by the IU Alumni Association chapter of Indoneisa.

I should mention that we had the great pleasure and privilege to present awards to two particularly distinguished women associated with IU—alumna Ibu Nurhaida, CEO of the Indonesia Financial Authority (who incidentally, invited me to open the Indonesian Stock Exchange)—and the extremely successful businesswoman, Martha Tilaar.

Incidentally, I also presented an award to another very distinguished IU woman alumna, Dato Professor Dr. Asma Ismail, the director general of higher education in Malaysia.

Saya diminta untuk berbicara pada hari ini mengenai komitmen *Indiana University* terhadap inovasi dan riset serta strategi-strategi dan pendekatan-pendekatan yang telah kami gunakan pada tahun-tahun belakangan ini dalam melakukan perubahan-perubahan besar di universitas kami.

Komentar-komentar saya akan mencerminkan pengalaman-pengalaman kami di *Indiana University*, namun demikian saya percaya bahwa yang akan saya ucapkan ini relevan dengan universitas-universitas riset besar yang lain serta institusi-institusi pendidikan tinggi lainnya.

3. LATAR BELAKANG INDIANA UNIVERSITY

Namun terlebih dahulu, izinkan saya bercerita sedikit mengenai *Indiana University* untuk memberikan gambaran latar belakangnya.

Indiana University adalah sebuah institusi riset publik yang mempunyai beberapa kampus, dan universitas kami merupakan pemimpin di dunia pendidikan teknologi, medis, dan profesional dengan sejarah yang panjang di bidang riset dan pemberian beasiswa tingkat tertinggi hampir di seluruh disiplin. Sejarah tersebut mencakup delapan Hadiah Nobel dan lebih dari 50 program yang menduduki ranking 20 besar pada disiplin mereka secara nasional. Kami adalah salah satu dari 62 anggota *Association of American Universities* yang tersohor.

IU merupakan salah satu dari sistem universitas publik terbesar di Amerika Serikat dengan anggaran sekitar \$3 milyar, delapan kampus di sekitar Indiana, delapan pusat

pendidikan medis (yang merupakan pusat-pusat pengembangan Sekolah Kedokteran kami—kedua terbesar secara nasional) dan sejumlah fasilitas yang lebih kecil. Pada musim gugur yang lalu, kami menerima lebih dari 114.000 mahasiswa (lebih dari 8.500 merupakan mahasiswa internasional), serta mempekerjakan lebih dari 6.000 fakultas serta 11.000 staf. Kami mempunyai lebih dari 630.000 alumni yang masih hidup yang tinggal di seluruh penjuru dunia, sekitar 1.000 dari para alumni tersebut berhubungan dengan Indonesia.

Kampus unggulan kami berlokasi di Bloomington, dengan lebih dari 46.000 mahasiswa; sedangkan kampus riset urban kami di Indianapolis mempunyai lebih dari 30.000 mahasiswa.

Sistem kesehatan gabungan kami, *Indiana University Health*, merupakan sistem rumah sakit terbesar di Indiana dengan rumah sakit-rumah sakit atau fasilitas-fasilitas medis lainnya di hampir seluruh penjuru dari negara bagian tersebut, dan juga merupakan salah satu dari sistem-sistem rumah sakit yang terbesar secara nasional. IU dan *Indiana University Health* apabila digabungkan adalah organisasi yang memberikan lapangan pekerjaan terbesar di negara bagian Indiana.

4. ARAH AKADEMIS YANG BARU

Prioritas utama kami adalah melestarikan serta mengembangkan nilai inti akademik di universitas kami. Inti akademik tersebut dicerminkan di berbagai sekolah dan kampus yang membentuk Indiana University serta berbagai unit administratif yang mendukung mereka. Di IU, unit-unit tersebut dikelola dengan baik, dan banyak dari mereka menduduki ranking atas. Namun terutama di kampus-kampus IU Bloomington dan Indianapolis, mereka senantiasa dikelola secara demikian selama bertahun-tahun.

Saya mempunyai satu pertanyaan khusus bagi pendengar saya di IU, seandainya kita membangun sebuah universitas baru di Indiana dengan anggaran, seperti yang kita miliki saat ini, yaitu \$3 milyar dolar, apakah universitas tersebut akan terbangun persis seperti IU yang berdiri saat ini—dengan keadaan seperti saat ini, dalam banyak hal, berdiri atas model pendidikan tinggi abad ke-19?

Saya belum bertemu dengan seseorang yang mengatakan “Iya.”

Sekarang tentu saja, akan terdapat banyak opini yang berbeda tentang seperti apa universitas tersebut.

Maka, dalam rangka mengembangkan sebuah rencana yang utuh bagi terciptanya perubahan institusional menuju visi IU yang lebih kontemporer serta perannya didalam negara bagian, bangsa dan dunia, saya mengumumkan pembentukan sebuah panitia yang dikenal dengan “*New Academic Directions Committee*” di tahun 2010.

Saya bertanya kepada para anggota panitia tersebut—yang beranggotakan para administrator fakultas dan akademik terbaik kami—untuk memelajari:

- apakah kami menawarkan jenis-jenis jurusan dan kesempatan pendidikan yang tepat yang diharapkan oleh masyarakat terhadap sebuah universitas yang merupakan salah satu universitas yang terbaik di abad ke-21 ini,
- apakah struktur serta organisasi dari unit-unit akademik di IU memungkinkan hal tersebut terlaksana dengan cara yang paling efisien,
- apakah terdapat kesempatan-kesempatan dimana kita hendaknya mempertimbangkan pengembangan sekolah-sekolah baru atau unit-unit lain mengingat institusi-institusi lain baik nasional maupun internasional telah mengembangkan program-program akademik yang tumbuh subur,

dan

- apakah beberapa dari sekolah kami saat ini perlu disesuaikan sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka meraih keuntungan yang lebih baik dari tren-tren besar yang banyak bermunculan di dunia.

Pendekatan ini merupakan salah satu bentuk usaha terpenting yang pernah dilakukan di *Indiana University*.

Para administrator, staf serta fakultas kami pantas mendapatkan penghargaan besar karena telah mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sulit tersebut mengenai struktur akademik kami, efektivitasnya secara keseluruhan, serta ketidakefisienan yang terakumulasi didalam bentuk organisasi apapun dalam jangka waktu tertentu.

Laporan mereka yang inovatif telah memungkinkan IU untuk secara efektif melestarikan serta memperkuat misi-misi utama universitas akan keunggulan di bidang pendidikan, riset, serta keterlibatan didalam kehidupan negara bagian kami. Hal ini memungkinkan kami untuk mewujudkan ide-ide baru, inovasi, serta kemitraan-kemitraan masyarakat yang berperan besar meningkatkan ekonomi negara bagian kami.

Dan ini akan menjadi penanda bagi IU agar senantiasa menjunjung pentingnya melayani siswa-siswanya dengan pendidikan liberal yang berkualitas, keluasan dan kedalaman pendidikan, serta pengetahuan dan ketrampilan yang mereka perlukan untuk menjalani kehidupan yang berhasil setelah lulus.

Dalam jangka waktu yang sangat singkat setelah disetujui, laporan yang dibuat *New Academic Directions* mengawali terjadinya perubahan-perubahan penting dalam skala dan kecepatan pertumbuhan yang luar biasa baik di kampus-kampus IU Bloomington maupun Indianapolis.

5. PENGEMBANGAN ENAM FAKULTAS BARU

Sejauh ini kami telah membangun enam fakultas baru. Pengembangan ini merupakan perubahan akademik terbesar dibandingkan pengembangan sejenis yang telah terjadi sejak berdirinya universitas kami.

Kami mengembangkan, misalnya, *Lilly Family School of Philanthropy* di kampus Indianapolis. Ini merupakan fakultas pertama dengan konsep sejenis yang dibuka pertama kali di Amerika Serikat—dikhususkan bagi studi akademis di bidang filantropi—dan namanya diambil sebagai penghormatan bagi keluarga Lilly, satu dari keluarga filantropi di Indiana dan A.S.

Kami juga mendirikan dua fakultas kesehatan publik—satu di Indianapolis dan satu lagi di Bloomington—ide pendiriannya tergerak, salah satunya, karena keinginan untuk menanggapi menurunnya indikator kesehatan publik di Amerika Serikat dan negara bagian Indiana. Kami menantikan kontribusi-kontribusi yang akan diberikan oleh kedua fakultas ini bagi peningkatan kesehatan masyarakat di Indiana dan di seluruh Amerika Serikat.

Kami juga menggabungkan *School of Library and Information Science (Fakultas Keperpustakaan dan Ilmu Informasi)*. kami yang menduduki ranking tinggi, dengan *School of Informatics and Computing (Fakultas Informatik dan Komputer)* kami. Fakultas dengan konfigurasi baru tersebut pada saat ini telah menjadi yang terbesar dan terluas untuk bidang sejenis di Amerika Serikat. Fakultas ini menawarkan program-program yang sangat beragam—seluruhnya diarahkan agar memberi siswa-siswanya pengetahuan dan ketrampilan yang mereka perlukan untuk berinovasi serta menerapkan teknologi dan informasi secara luas.

Kami juga menciptakan Fakultas Media yang baru—yang menggabungkan program-program kami dalam bidang jurnalisme, telekomunikasi, penelitian film, serta komunikasi dan budaya. Kami mendirikan Fakultas Media dalam rangka merespon perubahan dramatis yang telah terjadi di lingkungan media di tahun-tahun belakangan

ini. Fakultas Media tersebut akan memastikan bahwa IU menjadi yang terdepan didalam pengajaran dan riset tentang pemahaman dan produksi media terkait transformasi dramatisnya yang terus berlangsung, dan fakultas ini akan mempersiapkan siswa-siswa kami dalam menghadapi perubahan-perubahan yang cepat dan sedang terjadi didalam bidang-bidang ini.

Dan sekarang, saya dihadapkan pada salah satu rekomendasi terpenting yang diberikan oleh *New Academic Directions Committee* dan, saya percaya, salah satu pengembangan terpenting dalam 200 tahun sejarah IU—pendirian *School of Global and International Studies* di IU Bloomington.

Kebutuhan akan warga negara yang berpikiran internasional serta mempunyai ketrampilan diplomatis pada masa ini tengah sangat dirasakan. Hari ini, tidak dapat dimungkiri, integrasi internasional serta keterkaitan global kiranya menjadi kekuatan yang besar yang menggerakkan dan membentuk masyarakat kita. Dan, pemahaman serta tanggapan terhadap kekuatan-kekuatan ini telah menjadi perhatian kita semua.

Fakultas tersebut menggabungkan seluruh kekuatan IU Bloomington yang besar dan luas dalam bidang penelitian-penelitian internasional dan global.

Kami mengajarkan lebih dari 70 bahasa. Tidak ada satupun universitas di Amerika Serikat yang menawarkan lebih banyak dari itu—dan beberapa dari bahasa-bahasa yang diajarkan di IU tersebut tidak diajarkan di universitas lain di Amerika.

Kami juga mempunyai kekuatan yang menonjol di bidang penelitian internasional yang diselenggarakan oleh pusat-pusat kami yang menangani riset serta beasiswa yang terpusat pada negara-negara tertentu, budaya-budaya, serta kawasan-kawasan di seluruh dunia.

Dan pada saat ini kami tengah mengembangkan *Center for Southeast Asian Studies*, dengan focus khusus pada ASEAN Studies, yang berlokasi di Pusat Studi ini. Pusat studi ini akan menjadi satu dari sedikit pusat-pusat sejenis yang ada di universitas Amerika yang melakukan penelitian mengenai ASEAN. Fokus tersebut berdasarkan perhatian khusus di IU pada ASEAN dan Asia Tenggara yang mulai dari tahun 1980an. Kami sekarang sedang membuka posisi tetap yang pertama di AS untuk professor bidang studi ASEAN.

Kami juga mempunyai lebih dari 350 staff akademik dan riset *full-time* yang bekerja di bidang penelitian-penelitian internasional.

School of Global and International Studies tersebut mengintegrasikan seluruh program ini untuk kemudian menempatkan IU sebagai pemimpin didalam penelitian tentang kekuatan serta pengembangan global.

Sementara disiplin-disiplin akademis yang terdampak oleh perubahan-perubahan ini masih jauh untuk dicapai, dorongan yang ada di balik perubahan-perubahan besar ini adalah sama, yakni: untuk memberi para siswa kesempatan pendidikan yang serelevan mungkin sehingga mereka berada pada posisi siap untuk menyambut keberhasilan mereka di pasar global setelah kelulusan mereka.

6. PENDANAAN PADA PENDIDIKAN TINGGI AMERICA

Perubahan-perubahan ini, tentu saja, juga dirancang untuk mendukung staf akademik dan risetnya, maka perkenankan saya menceritakan riset di IU, sumber-sumber dana untuk pendidikan tinggi di Amerika, bagaimana pendanaan tersebut memberi dampak pada industri riset, serta beberapa tindakan yang saat ini tengah kami lakukan.

Pertama, saya ingin jelaskan bahwa ciri khas dan penting dalam pendidikan tinggi AS adalah keragaman sumber pendanaan. Keanekaragaman merupakan kekuatan besar

sistem pendidikan tinggi AS. Dengan keanekaragaman sumber pendanaan, universitas kami mempunyai lebih banyak autonomi. Keanekaragaman tersebut menguatkan kemampuan kami untuk melayani banyak institusi. Dengan keanekaragaman sumber pendanaan menguatkan universitas AS dalam masa-masa kesulitan ekonomi.

Adalah empat sumber pendanaan utama untuk Universitas Indiana. IU mengandalkan badan legislatif Indiana atas sekitar 20 persen pendanaannya, tetapi kami juga mendapatkan 20% dari sumber-sumber pemerintah federal, seperti misalnya dari *National Institutes of Health* dan *National Science Foundation*, lebih dari 50% daripemasukan uang kuliah, dari para filantropi swasta, dan sekitar 10% dari beberapa sumber lainnya.

7. USAHA RISET

Di *Indiana University*, kami juga mempunyai komitmen, tentu saja, untuk mendukung riset global staf akademik

Amerika Serikat dan Eropa sudah tidak lagi dianggap sebagai satu-satunya sumber ilmu pengetahuan dan teori baru. Terobosan dalam bidang riset dan teori saat ini dikembangkan di bagian-bagian dunia lain—dan oleh karenanya fakultas kami perlu bekerja dalam lingkungan riset internasional.

Kami memerlukan kemitraan dan afiliasi internasional yang kuat. At IU we have about 230 such partnerships, including 60 main ones, and some of these are with institutions represented in this room.

Riset, khususnya di bidang sains, sering kali memerlukan kerjasama tenaga ahli serta sumber daya dari seluruh dunia. Penemuan-penemuan penting semakin banyak

dihasilkan oleh tim-tim yang beranggotakan para periset yang berasal dari berbagai belahan bumi.

Ini merupakan sebuah ajang dimana fakultas kami mendapatkan dorongan semangat dari dalam diri mereka sendiri. Akhir-akhir ini sudah menjadi pengetahuan umum bahwa hampir semua anggota fakultas akan bekerja secara internasional baik dalam skala kecil maupun besar didalam kehidupan karier mereka. Dan ini adalah sebuah bidang yang hendaknya mendapatkan dukungan dari universitas, dan universitas hendaknya tidak menghalangi jalan. Biarlah para anggota fakultas melakukan tugas mereka dan berkolaborasi.

Namun ada dua hal penting yang dapat kita lakukan sebagai institusi.

Hal penting pertama adalah untuk menyediakan akses sebaik mungkin terhadap teknologi internet di kampus kami. Hal ini mengundang keterlibatan Indiana University yang memiliki jejaring Internet2, yang menyediakan sambungan internet dengan daya kecepatan sangat tinggi ke staf akademik, bagi para periset, dan bagi para siswa di Amerika Serikat, dan menghubungkan mereka dengan kolega-kolega mereka dari seluruh penjuru dunia. Melalui GlobalNOC milik IU, kami menyediakan layanan-layanan bagi fakultas dan para periset di IU, dan kami juga membantu mendukung banyak staf akademik serta institusi-institusi lain secara nasional dan dari penjuru dunia.

Hal penting kedua adalah untuk melakukan segala sesuatu yang bisa kita lakukan agar staf akademik kita dapat berjalan secara fisik, seperti layaknya, bukan seperti pada kenyataannya. Ini merupakan bagian fundamental dari apa yang mereka lakukan. Kami mencoba menyingkirkan hambatan yang ada, untuk memberi penghargaan pada mereka yang paling mampu, dan untuk mendorong berlangsungnya kegiatan-kegiatan ini dan tidak menghambat fakultas dalam menjalin kerjasama internasional dan, pada saat yang sama, memungkinkan rekan-rekan kerja mereka untuk datang dan bekerja bersama mereka.

We hope in the future we will see more Indonesian academic staff working with colleagues in the United States.

Di *Indiana University*, kami juga mengarahkan usaha-usaha riset kami di masa yang akan datang pada hal yang disebut “tantangan-tantangan besar” dimana kami bisa memberikan kontribusi dengan cara yang paling efektif—membangun kekuatan-kekuatan dalam bidang kemanusiaan, profesi, serta sains di bidang sosial, alam, dan klinis.

Merancang solusi bagi tantangan-tantangan besar yang dihadapi masyarakat kita—tantangan-tantangan yang solusinya berpotensi meningkatkan sebuah disiplin secara masif atau memecahkan masalah-masalah kemanusiaan yang paling mengganggu—tantangan-tantangan yang hanya dapat dipecahkan oleh tim-tim multidisipliner yang besar yang beranggotakan periset-periset terbaik—merupakan salah satu kontribusi yang dapat diberikan oleh universitas-universitas bagi masyarakat.

Komitmen kami dalam menjawab tantangan besar ini adalah bagian dari lima tahun *Bicentennial Strategic Plan* kami, yang akan jatuh pada saat kami merayakan 200 tahun hari jadi universitas kami di tahun 2020. Rencana ini akan mengawal usaha-usaha kami dalam membangun fondasi bagi kekuatan *Indiana University* yang berkelanjutan dan meletakkan IU pada jalur kejayaannya memasuki abad ketiga sejak berdirinya.

Sementara kami terus mendorong staf akademik kami untuk menggalang pendanaan yang bersumber dari luar serta bentuk dukungan lain bagi riset dan beasiswa di semua bidang yang membutuhkan, kami tetap harus memastikan bahwa kegiatan-kegiatan ini mendapat dukungan secara kuat dari segi akademis melalui pendanaan permulaan internal serta investasi-investasi dalam bidang infrastruktur, dan juga dari segi administrasi di bidang-bidang seperti misalnya kepatuhan dan administrasi riset.

But ultimately, our research enterprise relies on external funding, peer-reviewed in order to objectively assess its strength, and awarded after intense competition.

8. KESIMPULAN

Demikianlah beberapa dari perubahan besar serta inovasi yang telah dilakukan di Indiana University di tahun-tahun terakhir ini serta beberapa cara berpikir baru yang mendorong perubahan-perubahan tersebut.

Saya bukan seseorang yang percaya bahwa perubahan adalah untuk perubahan itu sendiri. Seperti yang telah saya ungkapkan sebelumnya, komitmen kami terhadap nilai pendidikan dan riset yang kami hasilkan di Indiana University tidak akan pernah ragu-ragu. Komitmen ini adalah kekuatan kami yang tidak akan pudar. Namun demikian saat ini kita hidup di jaman yang penuh tantangan luar biasa, sedangkan teknologi, struktur akademik dan administrasi, serta proses-proses yang melayani kita di masa lalu mungkin tidak akan melayani kita dengan baik di masa yang akan datang.

Tetapi universitas-universitas mempunyai tanggung jawab untuk berubah demi menjawab kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang terus berubah serta kebutuhan-kebutuhan siswa-siswa mereka yang juga terus berubah.

Apa yang akan melayani kita dengan baik di masa yang akan datang adalah bentuk kerjasama yang tercermin didalam simposium pada hari ini.

Oleh karena itu saya mengharapkan usaha-usaha Anda sekalian untuk membangun dan menguatkan komunitas akademia di Indonesia, untuk mendukung riset fakultas yang mandiri, untuk membangun dan melestarikan budaya *peer-review*, dan meningkatkan kolaborasi.

Segala usaha Anda—dan simposium pada hari ini—membawa kita pada masa depan yang lebih kolaboratif serta terjalin secara internasional—sebuah masa depan yang akan menguatkan pendidikan tinggi secara signifikan di Indonesia, di Amerika Serikat, dan di seluruh dunia.

Terima kasih.