



# Governance Perguruan Tinggi

Rizal Z. Tamin  
Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama  
Ditjen Pendidikan Tinggi

# IKHTISAR



1. Pengantar
2. Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan Perguruan Tinggi Swasta (PTS)
3. *Good University Governance* dan Kerangka Akuntabilitas
4. Organisasi PTS dan Tata Kelola
5. Kepemimpinan dan Pemilihan Pimpinan
6. Penutup

# PENGANTAR (1/2)



1. PTS merupakan institusi pendidikan tinggi milik masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berdasarkan mandat akademik yang diberikan pemerintah dan pendelegasian wewenang pengelolaan oleh Yayasan
2. Untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel perlu pengaturan tata kelola (*governance*) PTS yang baik dan benar.

# PENGANTAR (2/2)



3. Untuk memahami *Governance* Perguruan Tinggi perlu diketahui:
  - sistem pendidikan tinggi dan kedudukan PTS;
  - harkat perguruan tinggi;
  - *good governance* dan kerangka akuntabilitas PTS;
  - organisasi dan tata kelola;
  - kepemimpinan dan pemilihan pimpinan perguruan tinggi.
4. Presentasi membahas hal tersebut di atas untuk mempersiapkan tata kelola PTS yang dapat mendukung pengembangan PTS secara berkelanjutan.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (1/8)



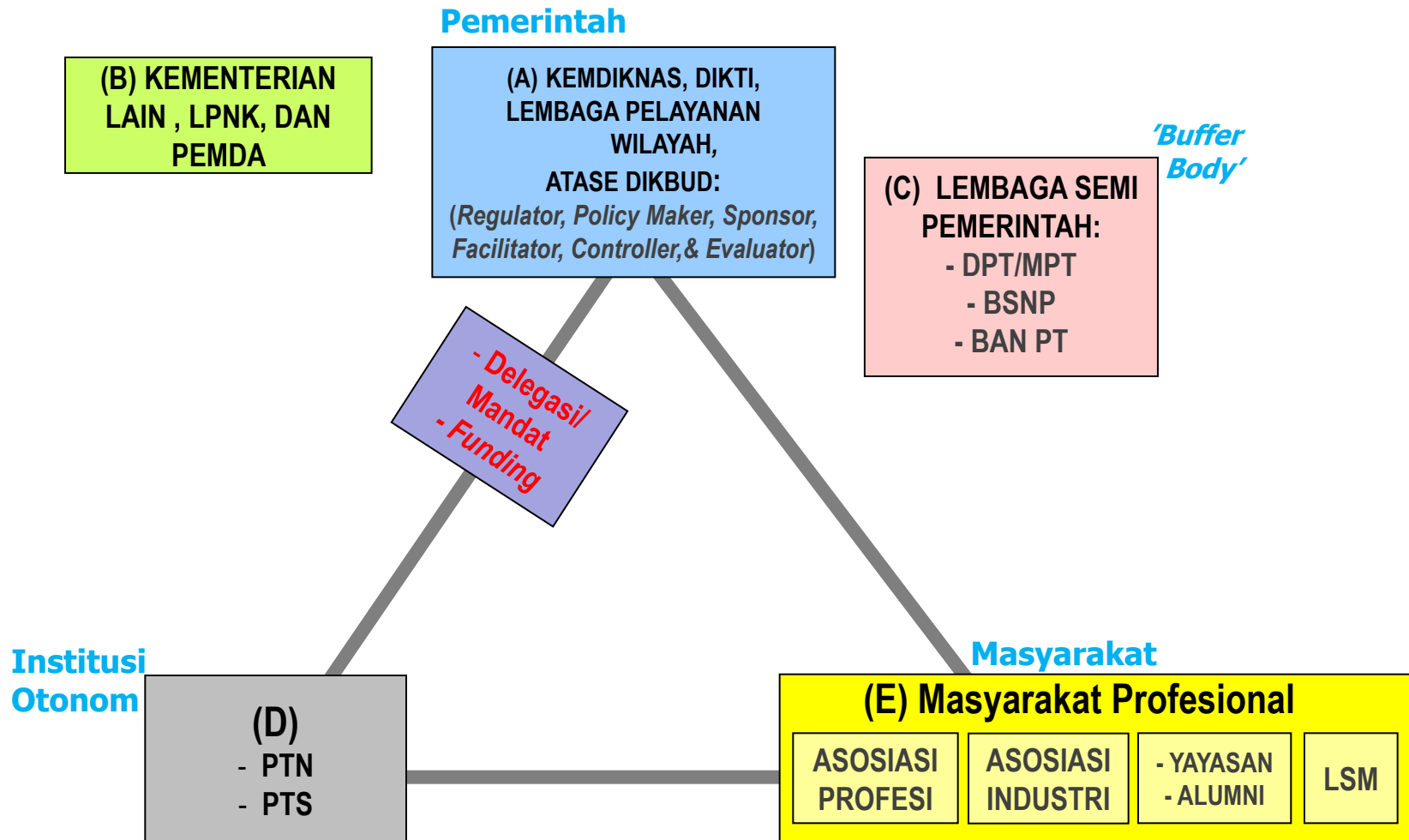
1. Sistem pendidikan tinggi – bagian dari Sisdiknas - merupakan sistem yang mengatur proses pengelolaan pendidikan tinggi untuk mewujudkan tujuan pendidikan tinggi.
2. Dalam sistem pendidikan tinggi dirancang institusi pengelola pendidikan tinggi dan unsur-unsurnya; yang mencakup ketentuan mengenai kedudukan, fungsi, tugas, kewenangan, tanggung-jawab, dan mekanisme koordinasi.
3. Perancangan proses pendidikan tinggi dilakukan untuk efektif mewujudkan tujuan sesuai dengan sistem nilai (dasar, azas) dan prinsip penyelenggaraan pendidikan tinggi.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (2/8)



4. Konsepsi Pendidikan Tinggi (UU 20/2003 Sisdiknas):
  - Memberikan otonomi kepada perguruan tinggi;
  - Meningkatkan secara luas partisipasi masyarakat;
  - Nirlaba.
5. Asas Pendidikan Tinggi
  - Kebenaran ilmiah;
  - Penalaran;
  - Kejujuran;
  - Keadilan;
  - Manfaat;
  - Kebajikan;
  - Tanggung jawab;
  - Keterjangkauan.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (3/8)



# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (4/8)



1. Karakteristik:
  - a. Peran regulator dan fasilitator pemerintah.
  - b. Kehadiran lembaga semi pemerintah (DPT, MPT, BNSP, BAN PT):
    - melibatkan *stakeholders*.
  - c. PTN dan PTS yang otonom.
  - d. Peningkatan peran pengawasan, penyelenggaraan, dan partisipasi pendanaan oleh masyarakat.



# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (5/8)



## 2. Penanggung-jawab pendidikan tinggi:

- Menteri bertanggung-jawab atas penyelenggaraan pendidikan tinggi:
- Pengaturan; perencanaan; pengawasan; pemantauan dan evaluasi, serta pembinaan dan koordinasi.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (6/8)



3. Perguruan tinggi otonom:
  - a. PTN dan PTS mempunyai otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya.
  - b. Otonomi akademik merupakan kodrat perguruan tinggi untuk mencari dan menyampaikan kebenaran; kebutuhan dasar perguruan tinggi untuk melaksanakan fungsinya.
  - c. Otonomi non-akademik (pengelolaan): untuk meningkatkan mutu pendidikan; dilaksanakan melalui prinsip *good university governance*.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (7/8)



## 4. Harkat Perguruan tinggi:

- a. Perguruan tinggi merupakan lembaga ilmiah yang berfungsi sebagai pusat budaya, pilar bangsa, dan penggerak perubahan sosial menuju masyarakat demokratis maju.
- b. Perguruan Tinggi menjadi:
  - wadah pendidikan calon pemimpin bangsa;
  - wadah pembelajaran mahasiswa dan masyarakat;
  - pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
  - pusat kebajikan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran.

# Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (8/8)



- c. Penyelenggara Perguruan tinggi mengutamakan prinsip-prinsip *academic governance* bukan aspek birokrasi, politik, ataupun efisiensi manajemen
- d. *Networking* antara unsur lebih penting; bukan struktur hirarki vertikal (*power* satu unit terhadap yang lain).
- e. Senat (perguruan tinggi dan fakultas) mempunyai kewenangan terbesar



# *Good University Governance* dan Kerangka Akuntabilitas

# GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (1/3)



1. Governance is *the act of governing*. It relates to decisions that define expectations, grant power, or verify performance (Wikipedia).
2. Governance is about *how an organization steers itself and the processes and structures used to achieve its goals*. Governance is also crucially concerned with *how organizations relate to each other and to their stakeholders* and, where relevant, deals with how citizens are given a voice (Edwards, M., 2000).

# GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (2/3)



## 3. *Good university governance means:*

- a. *focusing on the organization's purpose and on outcomes for citizens and service users;*
  - b. *performing effectively in clearly defined functions and roles;*
  - c. *promoting values for the whole organization and demonstrating the values of good governance through behavior;*
  - d. *taking informed, transparent decisions and managing risks;*
  - e. *developing the capacity and capability of the governing body to be effective;*
  - f. *engaging stakeholders and making accountability real.*
- (Chartered Institute of Public Accountancy, UK).*

# GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (3/3)



4. Prinsip *Good University Governance*:
  - a. Transparansi
  - b. **Akuntabilitas (kepada stakeholders).**
  - c. *Responsibility* (tanggung-jawab)
  - d. Independensi (dalam pengambilan keputusan)
  - e. *Fairness* (adil)
  - f. Penjaminan mutu dan relevansi
  - g. Efektifitas dan efisiensi
  - h. Nirlaba.



# PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (1/4)



## 1. Transparansi:

- diterapkan melalui mekanisme *checks and balances* dan disiplin menghindari *conflict of interests*;
- Senat Akademik Perguruan Tinggi dan Senat Fakultas mengontrol Rektor dan Dekan;
- Kewenangan tertinggi perguruan tinggi ada di tangan Senat (masyarakat akademik).

# PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (2/4)



## 2. Akuntabilitas:

- kejelasan misi dan tujuan PTS; sejalan dengan mandat pemerintah (masyarakat) dan badan penyelenggara;
- adanya izin pendirian perguruan tinggi dan penyelenggaraan program studi;
- berfungsinya SPM;
- tercapainya indikator kinerja yang dijanjikan dalam Renstra dan RKA.
- adanya satuan pengawas internal di bawah Rektor dan satuan audit di bawah yayasan;
- diterapkannya sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diaudit;
- laporan tahunan akademik dan laporan tahunan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat.

# PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (3/4)



## 3. *Responsibility* (tanggung-jawab):

- melalui statuta perguruan tinggi - penjabaran kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab, dan kewenangan setiap unsur organisasi; adanya *job description* personel dan *standard operating procedure (SOP)* yang jelas.

## 4. Independensi (dalam pengambilan keputusan):

- pengambilan keputusan perguruan tinggi perlu terpisah dari pemerintah atau badan hukum nirlaba yang memilikinya;
- perguruan tinggi bukan kepanjangan tangan birokrasi.

## 5. *Fairness* (adil):

- pengangkatan pegawai dan pejabat berdasarkan kompetensi dan *track record*;
- penerapan *merit system* (insentif dan dis-insentif) yang tepat dalam pengelolaan pegawai.

# PRINSIP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (4/4)



## 6. Penjaminan mutu dan relevansi:

- melalui sistem penjaminan mutu internal (Satuan Penjaminan Mutu) dan eksternal (akreditasi program studi);
- sertifikasi profesi dosen;
- *feed back* mahasiswa;
- *tracer study* (lulusan);
- survei pengguna.

## 7. Efektifitas dan efisiensi:

- melalui sistem perencanaan jangka panjang, menengah (Renstra) dan tahunan.

## 8. Nirlaba:

- seluruh anggaran sisa kegiatan tidak boleh dibagikan, harus diinvestasikan kembali untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi.

# OTONOMI DAN AKUNTABILITAS



- Otonomi merupakan kodrat perguruan tinggi;
- Otonomi dilaksanakan berdasarkan prinsip *good university governance*;
- Akuntabilitas salah satu yang terpenting; tanpa akuntabilitas, otonomi menjadi anarki.



## 1. *Accountability (Webster Dictionary):*

- *The quality or state of being accountable; especially an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions;*
- *The state of being accountable; liability to be called on to render an account; the obligation to bear the consequences for failure to perform as expected.*

## 2. Akuntabilitas Perguruan Tinggi:

- Pertanggung-jawaban institusi kepada **stakeholders** atas penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan akademik dan non-akademik.

## 3. *Stakeholders:*

- *“Those groups without whose support the organization would cease to exist.” (Stanford Research Institute, 1963)*
- *a person, group, organization, member or system who affects or can be affected by an organization's actions (Webster Dictionary).*

# KERANGKA AKUNTABILITAS (2/3)



## 4. Siapa *stakeholders* kita:

- **Internal:** mahasiswa, dosen, karyawan
- **External:** Pemerintah, Pemerintah Daerah, BSNP, BAN-PT, DPT, MPT, Badan Hukum Penyelenggara (Yayasan), Masyarakat, Asosiasi profesi.

## 5. *Stakeholders* menuntut PTN & PTS untuk *accountable* dalam 4 hal:

- a. Mengikuti mandat (amanah) serta kebijakan & arah strategis yang telah ditetapkan.
- b. Terjaminnya mutu & relevansi *outputs*; adanya sistem penjaminan mutu;
- c. Transparansi, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan.
- d. Terwujudnya *good management* dan *good governance*.



## 4. Siapa *stakeholders* kita:

- **Internal:** mahasiswa, dosen, karyawan
- **External:** Pemerintah, Pemerintah Daerah, BSNP, BAN-PT, DPT, MPT, Badan Hukum Penyelenggara (Yayasan), Masyarakat, Asosiasi profesi.

## 5. *Stakeholders* menuntut PTN & PTS untuk *accountable* dalam 4 hal:

- a. Mengikuti mandat (amanah) serta kebijakan & arah strategis yang telah ditetapkan.
- b. Terjaminnya mutu & relevansi *outputs*; adanya sistem penjaminan mutu;
- c. Transparansi, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan.
- d. Terwujudnya *good management* dan *good governance*.



# MANDAT DAN AMANAH KEBIJAKAN DAN ARAH STRATEGIS



## 1. Dari Perspektif Pemerintah:

- konsentrasi kegiatan (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) serta bidang ilmu yang diamanahkan untuk dikembangkan; mandat yang diberikan dalam perijinan dan identitas yang dinyatakan dalam statuta;
- Ada kebijakan serta sasaran strategis nasional, misal: perluasan akses, kesempatan bagi kelompok miskin, bidang prioritas, dll.

## 2. Dari Perspektif Badan Hukum Penyelenggara:

- Diembannya misi Yayasan.

## 3. Dari Perspektif Global:

- Penerapan model pembelajaran modern; pentingnya relevansi thd kebutuhan nasional dan global.

# MUTU DAN RELEVANSI *OUTPUT*



1. *Output* perguruan tinggi = *output* tridharma:
  - Pendidikan: Lulusan;
  - Penelitian: publikasi ilmiah, paten, HKI;
  - Pengabdian/layanan (services): teknologi tepat guna, rekomendasi kebijakan, pemberdayaan masyarakat, dll.
2. *Output* harus relevan dengan:
  - Kebutuhan lokal, nasional, regional, global;
  - Perkembangan IPTEKS.

# SISTEM PENJAMINAN MUTU PT



## 1. Sistem Penjaminan Mutu Internal:

- sebagai kebutuhan (bukan kewajiban) → *internally driven* (diikuti secara disiplin dan sebagai bagian dari budaya organisasi).

## 2. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal:

- Akreditasi, Sertifikasi profesi: → jaminan atas pemenuhan standard yg telah ditetapkan;
- *Peer review*: misalnya dalam publikasi jurnal;
- Salah satu bentuk akuntabilitas publik.

## 3. Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT):

- Mekanisme pemantauan dan pengendalian oleh otoritas pusat;
- Memberikan akses informasi bagi masyarakat.

# TRANSPARANSI, EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KEUANGAN



1. Diterapkannya sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diaudit.
  
2. Adanya laporan keuangan tahunan yang diaudit & dapat diakses oleh publik:
  - Meliputi keuangan PT dan Badan Hukum Penyelenggara;
  - *General audit*: oleh auditor yg independen;
  - *Specific audit*: jika dipandang adanya *iregularity*.

# GOOD MANAGEMENT & GOVERNANCE (1/2)



## 1. Sistem tatakelola yang menjamin adanya:

- mekanisme *checks & ballances*
- *shared governance* dan kolegialitas

## 2. Diterapkannya sistem *management* yang:

- meminimumkan terjadinya praktek KKN;
- efisien dan efektif;
- dilandasi prinsip meritokrasi dan terbuka untuk pengangkatan/ pemberhentian pejabat struktural dan promosi/demosi staff.

# GOOD MANAGEMENT & GOVERNANCE (2/2)

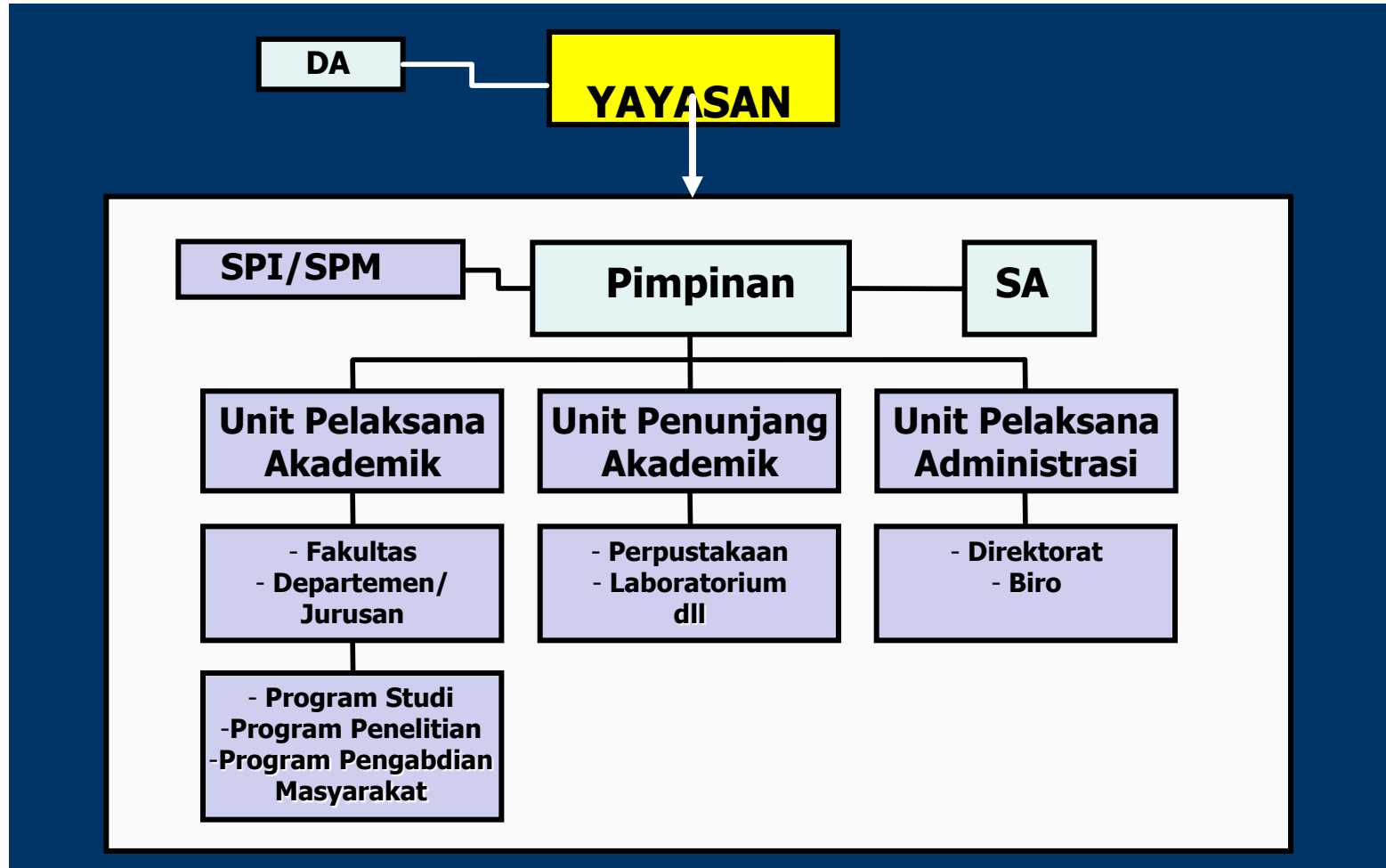


3. Pimpinan PTS berkewajiban untuk:
  - a. Menaati peraturan per-UU-an yang berlaku
  - b. Mengikuti kerangka kebijakan strategis yang ditetapkan badan hukum penyelenggara
  - c. Memenuhi target kinerja (KPI) yang diusulkan oleh pimpinan dan disetujui oleh badan hukum penyelenggara
  - d. Memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan BAN-PT
  - e. Menyampaikan laporan tahunan:
    - Laporan keuangan tahunan yang diaudit;
    - Laporan akademik tahunan.



# Organisasi Perguruan Tinggi Swasta dan Tatakelola

# ORGANISASI PTS





# TATAKELOLA (1/2)



1. Pimpinan (Rektor dan Wakil) dan Senat Universitas merupakan unsur *governance* utama:
  - a. Senat Akademik Universitas mempunyai kewenangan utama, bukan saja akademik, tetapi juga arah dan kebijakan perguruan tinggi; Organisasi Senat Akademik Universitas bersifat kolektif; pengambilan keputusan dilakukan bersama.
  - b. Rektor merupakan eksekutif yang bertanggung-jawab atas tindakan operasional melindungi kepentingan perguruan tinggi; berwenang mengambil keputusan eksekusi.
  - c. Perlu terjadi *check and balance* terhadap kewenangan eksekutif Rektor yang dilaksanakan oleh Senat Akademik Universitas; *conflict of interest* harus dihindari).
  - d. Interaksi dalam kampus merupakan interaksi akademik (otoritas keimuan); bukan kekuasaan eksekutif dan birokrasi.

# TATAKELOLA (2/2)



2. Pimpinan perlu dilengkapi dengan unsur SPI dan SPM.
3. Organisasi perguruan tinggi bersifat matriks; perlu membedakan organisasi sumber dan organisasi program:
  - a. Organisasi sumber: mengelola sumber daya (dosen, tenaga kependidikan; fasilitas pendidikan); umumnya mempunyai badan normatif (mis. Fakultas memiliki Senat Fakultas).
  - b. Organisasi program: melaksanakan program studi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; meminjam sumber daya terutama dosen dari organisasi program.
4. Organisasi sumber daya menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen; harus seefisien mungkin.



# Kepemimpinan dan Pemilihan Pimpinan

# KEPEMIMPINAN



1. Kepemimpinan membedakan *managers* dengan *leader*:
  - a. *Manager: plan, organize, direct, coordinate, and control.*
  - b. *Leader: manager + fungsi vision, align, coach and trust, empower, and care.*
2. Manager diangkat, dan otoritas (kewenangan) diberikan untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya.
3. Kepemimpinan diraih (*earned*), otoritasnya diakui karena dipilih oleh rekannya:
  - Pemimpin politik meminta untuk dipilih; perlu kampanye dan pencitraan;
  - Pemimpin akademik diminta untuk memimpin, bukan meminta untuk dipilih; bukan kampanye dan pencitraan.

# 7 PRINCIPLES ON UNIVERSITY GOVERNANCE TO ENSURE RELIABLE PERFORMANCE



- 1. Not everything is improved by making it democratic;*
- 2. There are basic differences between the rights of citizenship in a nation and the rights that are attained by joining a voluntary organization.*
- 3. Rights and responsibilities in university should reflect the length of commitment to the institution.*
- 4. Those with knowledge are entitled to a greater say.*
- 5. The quality of decisions is improved by continuously preventing conflict of interest.*
- 6. University governance should improve the capacity for teaching and research.*
- 7. To function well, a hierarchical system of governance requires explicit mechanism of consultation and accountability.*

*Henry Rosousky, An Owner's Manual, 1990*

# PEMILIHAN PIMPINAN



## 1. Pemimpin akademik:

- a. Struktural: Ketua Senat Fakultas; Ketua Senat Universitas.
- b. Universitas perlu menerapkan kepemimpinan akademik ada dimana-mana.
- c. Fungsional: lektor, lektor kepala, guru besar.
- d. Kepemimpinan diraih (*earned*) - karena prestasi/kompetensi; otoritasnya diakui karena dipilih oleh rekannya; diminta unruk memimpin.

## 2. Kepemimpinan eksekutif perguruan tinggi (Rektor, Dekan): gabungan antara pemimpin akademik dan manajer:

- *acceptability* → *competency*;
- *election* → *selection*;
- perlu *selection committee*;
- tidak memerlukan kampanye dan pencitraan.;
- dukungan Senat Universitas dan Senat Fakultas mungkin masih diperlukan.

# PENUTUP (1/3)



1. Otonomi merupakan kodrat perguruan tinggi untuk dapat melaksanakan fungsinya mencari kebenaran dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
2. Peningkatan mutu pendidikan tinggi melalui otonomi perguruan tinggi hanya dapat diwujudkan jika perguruan tinggi melaksanakan *good university governance*.
3. *Good university governance* pada dasarnya adalah pengaturan struktur organisasi, proses 'bisnis', serta program dan kegiatan dalam suatu perencanaan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan prinsip-prinsip: transparansi, akuntabilitas (kepada *stakeholders*), *responsibility* (tanggungjawab), independensi (dalam pengambilan keputusan), *fairness* (adil), penjaminan mutu dan relevansi, efektifitas dan efisiensi, serta nirlaba.

# PENUTUP (2/3)



4. Prinsip-prinsip *good university governance* di atas perlu dikembangkan dalam seluruh kegiatan akademik dan manajemen perguruan tinggi.
5. Kejelasan mandat (identitas) dan misi; pemenuhan ijin dan akreditasi perguruan tinggi, ijin dan akreditasi program studi; serta keberadaan Senat Perguruan Tinggi, Satuan Audit, SPI dan SPM, sistem perencanaan, SOP manajemen, *tracer study*, laporan akademik dan manajemen (keuangan), merupakan indikator penerapan *good university governance*.
6. *Leader* berbeda dengan *manager*; *leader* dipilih sementara *manager* diangkat; kepemimpinan akademik diraih (*earned*); otoritasnya diakui karena dipilih oleh rekannya; pemimpin akademik diminta untuk memimpin, bukan meminta untuk dipilih; tidak memerlukan kampanye dan pencitraan. Perguruan tinggi sebaiknya menerapkan kepemimpinan akademik ada di mana-mana.



# PENUTUP (3/3)



7. Rektor merupakan gabungan antara pemimpin akademik dan manager; pemilihannya lebih bersifat *selection* dibanding *election*; lebih baik dilakukan melalui suatu *selection committee*.
8. Hal di atas perlu mendapat perhatian dalam merancang *governance* dan melaksanakan pemilihan pimpinan perguruan tinggi .



Terima Kasih