

Jurnal Ilmiah Sosial

# ***Caritas Pro Serviam***

ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Edisi Khusus Dies Natalis ke-40

**Menjadi Perguruan Tinggi  
Unggul & Berdaya Saing**

---

**Edisi XXIX Juni 2015**

**ISSN : 1410-4547**

Jurnal Ilmiah Sosial

# *Caritas Pro Serviam*

ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Edisi Khusus Dies Natalis ke-40

**Menjadi Perguruan Tinggi**

**Unggul & Berdaya Saing**

---

**Edisi XXIX Juni 2015**

**ISSN : 1410-4547**

## DAFTAR ISI

Salam Redaksi	iii
Daftar Isi	iv
Kepemimpinan Perguruan Tinggi yang Efektif <i>Sr. M. Vincentine OSF</i>	1
<i>Collaborative Governance</i> : Daya Upaya Perguruan Tinggi Merealisasikan Harapan Pemangku Kepentingan <i>Fl. Indri Erkaningrum</i>	14
Pengembangan Strategi untuk Merealisasi Visi, Misi, dan Tujuan Pendidikan Tinggi : Sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris <i>Lukas Dwiantara</i>	35
Peran Penting Visi-Misi untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi <i>Benedicta Budiningsih</i>	52
Model Pengelolaan Perguruan Tinggi yang Kompetitif <i>Ignasius Triyana</i>	62
Keunggulan Mutu Sistem Pembelajaran di Perguruan Tinggi <i>Dwiatmodjo Budi Setyarto</i>	80
Optimalisasi Aktivitas Komunikasi di dalam Mimbar Akademik untuk Membangun Suasana Akademik yang Sehat <i>Yulius Pribadi</i>	96
Menciptakan Suasana Akademik Kondusif melalui Optimalisasi Interaksi di Kampus <i>Agnes Erna Wantyastuti</i>	105
Faktor-Faktor Kinerja Penelitian Dosen <i>Yohannes Suraja</i>	113
Pengembangan Pengabdian kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi <i>Kristina Wasiyati</i>	133
Implementasi Model Jala-Jala Segmentasi untuk Optimalisasi Public Relations Perguruan Tinggi <i>Ch. Kurnia Dyah Marhaeni</i>	147

## Salam Redaksi

Perguruan Tinggi di Indonesia diharapkan dapat mengikuti dan mencapai standard nasional bahkan internasional dalam hal pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Ini dimaksudkan antara lain agar perguruan tinggi di Indonesia dapat menjamin tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan; di samping menjamin agar pembelajaran pada program studi, kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan dapat dilakukan dengan proses dan hasil yang unggul dan berdaya saing di tingkat nasional dan internasional.

Jurnal Ilmu Sosial “*Caritas Pro Serviam*” Edisi Khusus Dies Natalis Ke-40 ASMI Santa Maria ini mengusung tema “Menjadi Perguruan Tinggi Unggul dan Berdaya Saing”. Sejalan dengan tema tersebut berbagai topik dibahas oleh setiap penulis, dosen ASMI Santa Maria Yogyakarta. Dengan harapan banyak unsur dan aktivitas penyelenggaraan pendidikan tinggi dan kegiatan tri dharma perguruan tinggi yang telah dan sedang dilaksanakan dapat terus diperhatikan dan dilaksanakan semakin lebih baik dan benar demi perkembangan dan kemajuan perguruan tinggi.

Konsep pemikiran yang telah diungkapkan dalam tulisan seperti tersaji dalam Jurnal ini, perlu dibaca, dipahami, dan didiskusikan. Selanjutnya agar lebih berdaya guna, konsep-konsep perlu dioperasionalkan dalam tindakan nyata. Tuhan memberkati.

Salam,  
**Redaksi CpS**

## MODEL PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI YANG KOMPETITIF

Ignasius Triyana

### *Abstract*

*Competitiveness of a university depends on its quality. Quality itself means the conformity with standards. As an organization, university needs to be managed professionally with efficiency and effectiveness as performance standards. Universities in Indonesia is regulated by The Law of No 12 the year of 2012, The Government Regulation No. 4 the year of 2014, and The Regulation of The National Education Minister No 49 the year of 2014. According to the regulation, there are four standards that have to be fulfilled by universities i.e. accountability, transparency, non profit, and quality assurance. For the persons in charge of managing the university, they need to have some qualifications: conceptual skills, human skills, and technical skills. Besides, they have to play managerial role: interpersonal role (figurehead, leader, liaison); informational role (monitor, disseminator, spokesperson); decisional role (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator). Good university management can't be separated from the following management functions: planning, organizing, leading, and controlling. These functions need to be performed integratedly to achieve determined goals.*

Keywords: University, standards, managed, competitiveness

### **A. Pendahuluan**

Kualitas sumber daya manusia di sebuah negara, salah satunya dipengaruhi oleh pendidikan. Semakin tinggi pendidikan akan semakin tinggi pula kualitas SDM. Salah satu tingkat dalam pendidikan adalah pendidikan tinggi. Organisasi atau institusi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi disebut Perguruan Tinggi. Tabel 1 di bawah merupakan data Perguruan Tinggi secara nasional.

Dari segi jumlah baik perguruan tinggi maupun dosen, sebetulnya relatif sudah cukup, namun persoalan kualitas masih menjadi persoalan besar. Menurut peringkat webometric, Perguruan Tinggi dari Indonesia yang masuk di peringkat dunia adalah UGM pada

ranking 518 dan UI pada ranking 660. Sedangkan untuk Asia, UGM pada ranking 96 dan UI pada ranking 137, Perguruan Tinggi lainnya berada pada ranking di bawahnya (<http://www.webometrics.info/en/Asia>, 2 Juni 2015). Persoalan kualitas yang lain adalah adanya kesenjangan antar perguruan tinggi, artinya belum terjadi pemerataan kualitas antar Perguruan Tinggi. Munculnya persoalan kualitas Perguruan Tinggi berarti terdapat permasalahan dalam pengelolaan atau manajemen Perguruan Tinggi. Dalam hal ini, pengelolaan atau manajemen menjadi penentu kualitas atau tercapainya tujuan Perguruan Tinggi.

**Tabel 1**  
**Rekap Nasional Perguruan Tinggi Semester Genap 2014/2015**

	Perguruan Tinggi			Mahasiswa			Dosen		
	Negeri	Swasta	Total	Negeri	Swasta	Total	Negeri	Swasta	Total
PT	121	2.992	3.113	2.151.032	3.583.648	5.734.680	69.904	136.262	206.166
PTA	70	911	981	206.383	7.622	214.055	10.047	4.192	14.239
PTK	172	0	172	99.855	0	99.855	8.857	0	8.857
Total	363	3.903	4.266	2.457.270	3.591.270	6.048.540	88.808	140.454	229.262

*Keterangan :*

\* *PT Aktif*

\* *Mahasiswa Aktif dan Cuti (Jenjang Diploma dan S1)*

\* *Dosen Aktif, Cuti, Ijin Belajar, Tugas di Instansi Lain dan Tugas Belajar*

*PT = semua perguruan tinggi dibawah dikti (PT umum).*

*PTA = perguruan tinggi agama dibawah kementerian agama.*

*PTK = perguruan tinggi kedinasan, semua selain dikti dan kementerian agama.*

Sumber: <http://forlap.dikti.go.id/> (Data terakhir per 13 Apr 2015 21:25).

Pengelolaan Perguruan Tinggi perlu dilakukan secara serius dan kreatif karena keluaran Perguruan Tinggi memiliki dampak sosial yang besar bagi masyarakat. “Karena mengelola Perguruan Tinggi tidak bisa serampangan. Jika serampangan hanya merugikan masyarakat, mencetak pengangguran dan menurunkan kredibilitas Perguruan Tinggi” (Ketua Umum Aptisi, Edy Suandi Hamid, *Kedaulatan Rakyat* 20 April 2015). Begitulah harapan ketua Aptisi terhadap para pengelola Perguruan Tinggi di Indonesia, menegaskan besarnya tanggungjawab bagi pengelola Perguruan Tinggi.

Tulisan ini bermaksud menggali model pengelolaan atau manajemen Perguruan Tinggi sebagai upaya menjadi institusi yang kompetitif. Dalam tulisan ini Perguruan Tinggi yang dimaksud adalah Perguruan Tinggi secara umum dan tidak menunjuk pada jenis Perguruan Tinggi tertentu.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengelolaan Perguruan Tinggi**

Menurut UU No 12 tahun 2012 Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (Pasal 1 no. 2). Sedangkan perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi (Pasal 1 no. 6). Sebagai satuan pendidikan, maka perguruan tinggi adalah suatu organisasi. Hakekat organisasi adalah memiliki tujuan, maka diperlukan pengelolaan supaya tujuan yang ditetapkan organisasi tersebut mampu dicapai. Perlunya pengelolaan atau manajemen perguruan tinggi yang lebih baik ini diperkuat dengan fungsi dan peran yang diemban oleh perguruan tinggi. Menurut

Pasal 58 ayat 1 UU No 12 Tahun 2012, Perguruan Tinggi memiliki fungsi dan peran sebagai, a) wadah pembelajaran Mahasiswa dan Masyarakat; b) wadah pendidikan calon pemimpin bangsa; c) pusat pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi; d) pusat kajian kebijakan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran; dan e) pusat pengembangan peradaban bangsa.

Selanjutnya dalam pasal yang sama ayat 2, dikatakan bahwa “fungsi dan peran Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui kegiatan Tridharma yang ditetapkan dalam statuta Perguruan Tinggi”. Dari dua ayat tersebut jelas sekali mengenai apa yang seharusnya menjadi tujuan utama dari Perguruan Tinggi dan apa yang seharusnya dikelola dengan baik.

Pengelolaan atau manajemen diperlukan oleh semua organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari pengertian, manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui empat fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan (Bartol & Martin, 1991). Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha tidak terarah dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen, *pertama*, untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi. *Kedua*, untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi,

masyarakat, pemerintah. *Ketiga*, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas (Handoko, 2003). Tentunya Perguruan Tinggi perlu mempertimbangkan ketiga alasan tersebut dalam pengelolaannya.

Secara khusus, manajemen juga diterapkan dalam bidang pendidikan. Perguruan Tinggi perlu menyadari pentingnya pengelolaan atau manajemen yang baik sehingga visi dan tujuan-tujuan dapat direalisasikan. Dalam mengelola Perguruan Tinggi perlu mempertimbangkan atau mendasarkan pada konsep-konsep manajemen yang baku serta mengalami penyempurnaan tersebut dan ditambah dengan kreasi-kreasi sendiri yang disesuaikan dengan konteks perguruan tinggi masing-masing. Hal ini sejalan dengan hakekat manajemen yang merupakan ilmu dan sekaligus juga seni. Dari UU No 12 Tahun 2012 telah ditentukan standar pengelolaan Perguruan Tinggi, meskipun sebetulnya terhadap Perguruan Tinggi telah diberikan otonomi. Pasal 63 menentukan prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam melaksanakan otonomi pengelolaan, yaitu a) akuntabilitas, b) transparansi, c) nirlaba, d) penjaminan mutu, dan e) efektivitas dan efisiensi. Apabila diperhatikan prinsip-prinsip yang ditentukan oleh pemerintah tersebut sebetulnya sejalan dengan konsep-konsep manajemen. Artinya, pemerintah mengharapkan Perguruan Tinggi dikelola secara baik dengan standar-standar tersebut.

**Akuntabilitas.** Dalam Pasal 78 ayat 1, dijelaskan bahwa “akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban Perguruan Tinggi kepada masyarakat yang

terdiri atas: a) akuntabilitas akademik, dan b) akuntabilitas nonakademik”. Dalam pasal 78 ini dijelaskan pula mengenai akuntabilitas Perguruan Tinggi diwujudkan dengan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Selanjutnya bentuk akuntabilitas dilakukan melalui sistem pelaporan tahunan serta dipublikasikan kepada masyarakat. Akuntabilitas menjadi sangat penting bagi semua Perguruan Tinggi, tidak terkecuali Perguruan Tinggi Swasta. Pentingnya akuntabilitas ini karena Perguruan Tinggi secara langsung berkaitan dengan masyarakat luas, baik input (mahasiswa baru), proses (misalnya menghimpun dana dari masyarakat, kualitas pembelajaran), serta outputnya (lulusan, hasil-hasil penelitian atau karya-karya ilmiah lainnya).

Kemudian, dalam PP No 4 tahun 2014 pasal 33 ditegaskan lagi mengenai prinsip akuntabilitas perguruan Tinggi, yang harus diwujudkan melalui pemenuhan atas, a) kewajiban untuk menjalankan visi dan misi Pendidikan Tinggi nasional sesuai izin Perguruan Tinggi dan izin Program Studi yang ditetapkan oleh Menteri, b) target kinerja yang ditetapkan oleh Menteri bagi PTN, majelis wali amanat bagi PTN Badan Hukum, atau Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi PTS, c) Standar nasional Pendidikan Tinggi melalui penerapan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Menteri. Setiap Perguruan Tinggi perlu memahami dan berusaha mewujudkan harapan atau impian pemerintah mengenai pendidikan tinggi. Idealisme Perguruan Tinggi ini harus dijaga dan tidak boleh luntur atau berubah arah. Kemudian, Perguruan Tinggi harus mengetahui dan berusaha mencapai target-target capaian yang sudah ditentukan. Target-target

kinerja ini menjadi ukuran keseriusan Perguruan Tinggi dalam upayanya mencapai tujuan. Selanjutnya oleh pemerintah juga telah ditetapkan standar nasional Pendidikan Tinggi yang meliputi Standar Nasional Pendidikan, Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat. Ketiga standar tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi (Pasal 2 ayat 1, 2 Permendikbud No 49 Tahun 2014). Semua cita-cita, target dan standar ini harus diupayakan atau dikelola secara baik, proses serta hasilnya harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang berkepentingan.

**Transparansi.** Transparansi merupakan konsep manajemen yang juga harus dilaksanakan. Transparansi dimengerti sebagai *“the widespread availability of relevant, reliable information about the...governance, value, and risk of publicly traded firms”* (Bushman & Smith dalam Stiglbauer, 2010). Dalam hal ini transparansi berkaitan dengan ketersediaan informasi yang benar dan relevan mengenai pengelolaan, nilai-nilai serta risiko-risiko organisasi. Transparansi akan berimbas pada keterbukaan, komunikasi dan akuntabilitas. Meminjam istilah dalam pelayanan publik, transparansi berarti kantor pelayanan tersebut harus berusaha menjadi seterbuka mungkin dalam hal keputusan dan tindakan-tindakannya. Pelayanan publik harus memberikan alasan atas keputusan yang dibuatnya. Bahkan untuk transparansi yang radikal mensyaratkan semua keputusan dilakukan dengan melibatkan publik. Dokumen rancangan, alasan-alasan, proses pembuatan keputusan, serta keputusan akhir dilakukan dengan terbuka dan diketahui oleh publik (Ssnonko, 2010).



Prinsip transparansi ini menjadi syarat bagi terwujudnya akuntabilitas. Pertanggungjawaban pengelolaan Perguruan Tinggi yang dilandasi keterbukaan atau transparansi ini untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan. Transparansi dibangun dengan mengusahakan aliran informasi yang terbuka. Segenap proses, kegiatan institusi dan segala informasi dapat secara langsung diakses oleh pihak-pihak yang menaruh minat, dan informasi disediakan dalam jumlah yang mencukupi untuk mencapai pemahaman dan melakukan monitoring (UNDP, 1997). Kebutuhan transparansi ini tidak terkecuali bagi Perguruan Tinggi Swasta, karena secara sederhana Perguruan Tinggi Swasta mengelola dana dari masyarakat.

**Nirlaba.** Perguruan Tinggi termasuk ke dalam organisasi nirlaba. Maksud organisasi nirlaba (*non profit organization*) adalah organisasi yang didirikan bukan terutama untuk mencari keuntungan bagi pendirinya atau sering disebut juga organisasi sosial (Indrajit & Djokopranoto, 2006). Perguruan Tinggi secara tegas dibatasi oleh norma nirlaba ini, agar dalam praktiknya tidak terutama bermotif mengeruk keuntungan finansial sebesar-besarnya. Dikhawatirkan Perguruan Tinggi justru mengutamakan pencarian keuntungan finansial dan mengabaikan aspek pendidikan, sehingga mirip seperti organisasi bisnis. Oleh karena itu penyelenggara (Yayasan) dan para pengelola Perguruan Tinggi perlu menghayati norma ini, yang bila perlu kode etik ini dapat diatur dalam sistem manajemen yang jelas.

Meskipun sifatnya nirlaba, tidak berarti Perguruan Tinggi dapat dikelola seadanya, tetapi tetap perlu pengelolaan atau manajemen yang profesional. Hal ini karena organisasi

nirlaba atau sosial juga menghadapi keterbatasan sumber daya, memerlukan *marketing*, menghadapi persaingan, memerlukan efisiensi dan efektivitas kerja, dan sebagainya seperti perusahaan biasa (Indrajit & Djokopranoto, 2006). Oleh karena itu, dalam pengelolaan Perguruan Tinggi harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan finansial untuk tetap bertahan dan kewajiban untuk mendidik serta mengembangkan ilmu pengetahuan.

**Penjaminan Mutu.** Prinsip manajemen lainnya yang harus dilaksanakan oleh Perguruan Tinggi adalah penjaminan mutu. Oleh Juran dan Defoe, mutu (*quality*) diartikan sebagai kesesuaian dengan tujuan, dan Crosby mengartikan mutu sebagai kesesuaian dengan persyaratan (Knowles, 2011). Mutu menjadi penting untuk diperhatikan oleh setiap organisasi apapun jenis dan bidangnya, karena mutu menjadi bentuk pertanggungjawaban terhadap publik. Publik atau pelanggan menginginkan produk atau jasa yang dinikmatinya bermutu tinggi. Sebagai sebuah sistem, mutu produk atau jasa hanya dapat diperoleh apabila proses dan inputnya juga bermutu. Secara lebih terperinci, manajemen atau pengelolaan mutu memiliki beberapa prinsip, yaitu 1) fokus pada pelanggan, 2) fokus pada hal yang strategis, 3) fokus pada kepemimpinan, 4) fokus pada proses, 5) fokus pada orang, 6) fokus pada hal yang ilmiah, 7) perbaikan berkelanjutan, inovasi dan pembelajaran, dan 8) berpikir sistem (Knowles, 2011).

Pembicaraan mengenai mutu di Perguruan Tinggi dimulai pada akhir tahun 80 an dan awal 90 an di Amerika. Gagasan dasarnya adalah untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip kualitas total dalam pendidikan. Sementara itu, awal pendekatan lain mengenai

pelaksanaan konsep mutu di Perguruan Tinggi terjadi di Eropa dengan adanya deklarasi Bologna yang kemudian menjadi proses Bologna. Dalam konferensi tahun 2005 di Bergen, ditekankan beberapa area prioritas Perguruan Tinggi, yaitu 1) kerjasama dari semua anggota dalam proses Bologna (institusi, mahasiswa, mitra bisnis dan sosial, serta lembaga-lembaga internasional), 2) evaluasi atas pencapaian tujuan yang telah ditentukan, 3) sistem akreditasi, 4) penjaminan mutu, dan 5) periode studi (Arsovski, 2007).

Berkaitan dengan capaian mutu, dikenal konsep “*excellence*” bagi Perguruan Tinggi. Bagi Perguruan Tinggi, “*excellence*” diartikan sebagai ciri pembeda, yang menggambarkan sesuatu yang menjadi pengecualian, meritokratik, menonjol atau terkecukupan serta melampaui harapan normal. Selanjutnya berikut ini adalah beberapa pedoman “*excellence*” bagi Perguruan Tinggi, yaitu tata kelola dan manajemen yang progresif dan kuat, standar yang tinggi atas capaian akademik, kepuasan para pemangku kepentingan, kepuasan yang tinggi dari para mahasiswa, komitmen pada penelitian dan pengembangan akademik, mendukung penyelesaian persoalan sosial, ekonomi dan kebudayaan, keuntungan-keuntungan sosial dari pendidikan, komitmen pada internasionalisasi, memperjuangkan kebebasan akademik. Menurut daftar yang dikemukakan oleh Altbach, universitas terkemuka di kancan internasional memiliki karakteristik berikut: unggul dalam penelitian, profesor yang berkualitas tinggi, kondisi kerja yang baik, keamanan kerja dan kesejahteraan yang baik, fasilitas yang memadai, pendanaan yang kuat, kebebasan akademik, suasana intelektual yang mendukung,

serta otonomi pengelolaan fakultas (Brusoni, 2014).

Untuk konteks Indonesia, dengan adanya akreditasi bagi Perguruan Tinggi, akan mendorong Perguruan Tinggi terus membenahi kualitasnya. Para pengelola Perguruan Tinggi harus terus mengikuti standar-standar dalam akreditasi, baik akreditasi program studi maupun akreditasi institusi. Selain itu dapat pula menambah dengan standar-standar mutu yang lain. Perhatian yang lebih seharusnya diberikan pada bagaimana menata sistem manajemen mutu dan mengusahakan semua sivitas akademika memiliki kesadaran mutu yang tinggi.

**Efektivitas dan efisiensi.** Tujuan dari seorang manajer adalah mencapai kinerja organisasi yang tinggi. Kinerja organisasi adalah ukuran efisiensi dan efektivitas manajer dalam menggunakan sumberdaya untuk memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi berkembang sejalan dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas (Jones & George, 2006). Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Peter Drucker efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*) (Handoko, 2003). Maka, setiap organisasi harus tetap menggunakan ukuran kinerja utama ini dalam mengevaluasi perkembangannya.

Efisiensi dan efektivitas merupakan dua standar pengelolaan organisasi yang harus dicapai sekaligus. Setiap organisasi tidak dapat hanya mempertimbangkan salah satu standar ini, karena bila yang dicapai hanya satu atau bahkan keduanya, maka organisasi tersebut akan terhambat atau mengalami kesulitan dalam perkembangannya. Tabel 2 menggambarkan beberapa kemungkinan yang akan

terjadi berkaitan dengan dicapai atau tidaknya efisiensi dan efektivitas atau karakteristik efisiensi dan efektivitas. Dari tabel jelas terlihat organisasi akan merugi ketika tidak mampu mencapai tujuan atau melakukan hal yang keliru. Sebaliknya, organisasi akan dapat bertahan atau bahkan berkembang ketika melakukan hal yang benar artinya efektif.

**Tabel 2**  
**Karakteristik Efisiensi dan Efektivitas**

	<b>Efektif</b>	<b>Tidak Efektif</b>
<b>Efisien</b>	Keberhasilan dengan biaya yang rendah. Organisasi akan maju	Biaya dapat dikendalikan tetapi tidak sukses. Organisasi akan merugi secara perlahan
<b>Tidak Efisien</b>	Keberhasilan dengan biaya tinggi. Organisasi akan bertahan	Kegagalan yang mahal. Organisasi akan merugi secara cepat

Sumber: Bartuseviciene & Sakalyte, 2013

Setiap Perguruan Tinggi perlu merumuskan kerangka organisasi dalam mencapai efektivitas institusionalnya. Kerangka ini misalnya dilakukan dengan peninjauan secara periodik terhadap rencana strategis dan prioritas akademiknya, mengupayakan terintegrasinya antara perencanaan program akademik, akreditasi, standar dan evaluasi, demikian pula dirancang keterkaitan atau terintegrasinya dengan anggaran institusional serta berbagai sumberdaya akademik (Wajngurt, 2010). Menurut Cameron, Perguruan Tinggi dikatakan efektif ketika dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, mampu mendapatkan sumberdaya dari lingkungannya,

serta proses-proses sistem organisasi mampu mendukung kinerja (Ashsraf, 2012).

Efektivitas institusi Perguruan Tinggi merupakan proses yang di dalamnya berupa komitmen terus-menerus dari semua komponen baik akademik maupun unit administratif dalam rangka mencapai visi serta tujuan-tujuan. Setiap komponen atau unit yang ada dalam Perguruan Tinggi harus berupaya terus mengintegrasikan antara rencana strategis, evaluasi serta proses penganggaran menjadi sebuah program yang komprehensif yang akan mendukung keberlanjutan misi Perguruan Tinggi. Efektivitas institusi sangat dipengaruhi oleh kontribusi program-program institusi

serta pelayanan-pelayanan lain yang diberikan, yang semuanya itu diarahkan pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang sistematis dan berkelanjutan.

## 2. Konsep-konsep Manajemen bagi Perguruan Tinggi

Bagi Perguruan Tinggi, pengelolaan atau manajemen menjadi penentu bagi perkembangan Perguruan Tinggi tersebut. Arti penting manajemen Perguruan Tinggi ini tidak dapat dilepaskan dari tantangan yang dihadapi oleh setiap organisasi termasuk Perguruan Tinggi. Menurut Schon dan Keys (dalam Bell, 2012) tanggungjawab manajemen perguruan tinggi sebetulnya dikelompokkan menjadi dua hal besar yaitu merumuskan persoalan dan memecahkan persoalan. Dikatakannya bahwa ketika merumuskan persoalan, sebetulnya memilih mengenai apa yang akan diselesaikan sebagai “*things*” dari sebuah situasi, kemudian juga menetapkan batasan perhatian yang akan diberikan, selanjutnya dapat dirumuskan apa yang menjadi persoalan dan arah situasi apa yang perlu diubah. Jadi, Merumuskan permasalahan adalah proses yang bersifat interaktif, yaitu memberi nama atas persoalan yang terjadi dan akan menjadi perhatian serta

membuat kerangka konteks perhatian yang akan dilakukan.

Untuk dapat melakukan proses perumusan masalah ini perlu mempertimbangkan dua aspek persoalan yaitu kompleksitas dan ketidakpastian (*complexity and uncertainty*). Pertimbangan kompleksitas menjadi salah satu yang diperlukan dalam pembuatan keputusan. Organisasi dan individu berada atau bekerja di tengah-tengah jaringan yang saling terhubung satu dengan yang lain secara padat atau rapat, dalam hal ini ramifikasi keputusan harus dihindari. Mengenai ketidakpastian (*uncertainty*), terdapat beberapa alasan mengapa perlu dipertimbangkan. *Pertama*, karena tidak diketahuinya akibat dari pengambil keputusan yang lain, yang mungkin pilihan keputusannya berpengaruh. *Kedua*, dinamika jaringan di dalam internal organisasi tidak sepenuhnya dapat dipahami dan dapat menjadi turbulensi, sehingga untuk memperkirakan dampak-dampak yang mungkin terjadi menjadi kesulitan tersendiri. *Ketiga*, organisasi selalu berkembang berkaitan dengan misinya, maka akan membawa perubahan-perubahan kepada para staf. Jadi kompleksitas dan ketidakpastian menjadi konsep yang penting yang perlu dipertimbangkan dalam proses perumusan masalah (gambar 1).

**Gambar 1**  
**Empat Situasi Persoalan**

<b>Kompeksitas Tinggi</b>		<b>Kompeksitas Rendah</b>	
<b>Ketidakpastian Rendah</b>	Persoalan Saling terhubung Statis Situasi Problematis Contoh Merumuskan strategi penelitian fakultas	<b>Ketidakpastian Tinggi</b>	Persoalan saling terhubung Dinamis Situasi Problematis Contoh Mengelola pengalaman Mhs
<b>Ketidakpastian Rendah</b>	Persoalan Terpisah Statis Situasi Tidak problematis Contoh Mengalokasikan sumber Daya pengajaran	<b>Ketidakpastian Tinggi</b>	Persoalan Terpisah Dinamis Situasi Tidak problematis Contoh Mengikutsertakan sejumlah siswa dalam pelatihan

Sumber: Bell, 2012

Untuk dapat mengelola Perguruan Tinggi secara baik, para pejabat struktural perlu memiliki dan mengembangkan keterampilan-keterampilan manajerial (*managerial skills*). Dari penelitian R.L. Katz menunjukkan bahwa dengan pendidikan dan pengalaman akan membantu para manajer (pejabat struktural) mengembangkan tiga tipe keterampilan pokok, yaitu *conceptual, human, and technical*. *Conceptual skill* ditunjukkan dalam kemampuan melakukan analisis dan diagnosa situasi dan mampu membedakan antara faktor-faktor yang menjadi penyebab dan yang menjadi akibat. Sesuai tingkatan manajerial, maka bagi manajer puncak (pejabat struktural tertinggi) diperlukan keterampilan konseptual yang terbaik, karena tanggungjawab utamanya

adalah perencanaan dan pengorganisasian. *Human skills* adalah kemampuan untuk memahami, dipercaya, memimpin dan mengendalikan perilaku individu dan kelompok. Termasuk dalam keterampilan manusiawi ini adalah kemampuan berkomunikasi, mengkoordinasi, dan memotivasi serta meramunya sehingga terwujud tim yang kohesif. Seperti halnya ketrampilan konseptual, keterampilan manusiawi ini juga dapat dipelajari melalui pendidikan dan pelatihan serta dari pengalaman. Sedangkan *technical skill* merupakan pengetahuan dan teknik spesifik atas pekerjaan yang diperlukan untuk kinerja organisasi. Untuk menunjang kinerjanya, manajer perlu menguasai keterampilan ini dalam tingkat tertentu. Manajer yang efektif membutuhkan

tiga keterampilan tersebut sekaligus, tidak dimilikinya satu atau beberapa keterampilan akan menyebabkan kegagalan atau kekeliruan (Jones & George, 2006).

Dalam lingkup Perguruan Tinggi, konsep keterampilan manajerial tersebut relevan untuk diperhatikan oleh para pengelola perguruan tinggi. Dengan seluruh jajaran struktural Perguruan Tinggi, keterampilan manajerial ini perlu dipikirkan ulang, apakah pejabat strukturalnya telah memiliki keterampilan-keterampilan itu dan apakah proporsinya juga sudah sesuai dengan kebutuhan. Kesesuaian keterampilan ini diperlukan agar Perguruan Tinggi mampu menggali gagasan-gagasan ideal serta melakukan upaya-upaya mencapainya. Keterampilan manajerial yang proporsional tersebut mendasari pengelolaan Perguruan Tinggi sebagai organisasi agar tetap bertahan dan berkembang. Bagi Perguruan Tinggi perlu menghindari adanya ketimpangan cara berpikir, yang di satu sisi dapat dominan konseptual, gagasan besar, gagasan strategis tetapi

lemah dalam implementasi. Atau sebaliknya terjadi cara berpikir pragmatis, praktis, *micro management* sehingga yang terjadi hanya mengurus hal-hal kecil yang tidak substansial-strategis. Oleh karena itu, sebagai institusi yang mengelola aset-aset intelektual, maka keterampilan manajerial dari para pemangku jabatan struktural di Perguruan Tinggi dari yang tertinggi sampai terendah perlu menghayati keterampilan yang diperlukan tersebut secara proporsional.

Para pejabat struktural di Perguruan Tinggi harus dapat menjalankan tugas-tugas manajerial sesuai lingkup tugas masing-masing. Menurut Mintzberg peran yang dimiliki oleh manajer atau pejabat struktural dalam Perguruan Tinggi meliputi banyak peran yang harus dimainkan atau dijalankan. Peran-peran tersebut mencakup tiga tipe peran pokok dan sepuluh peran spesifik. Kemampuan manajer dalam menjalankan peran ini akan menentukan efektivitas pengelolaan organisasinya.

**Tabel 3**  
**Peran Manajerial**

<b>Tipe Peran</b>	<b>Peran Spesifik</b>
Interpersonal	Pemuka simbolis ( <i>figurehead</i> )
	Pemimpin ( <i>leader</i> )
	Perantara ( <i>liaison</i> )
Informational	Pengawas informasi ( <i>monitor</i> )
	Penyebar Informasi ( <i>disseminator</i> )
	Juru Bicara ( <i>spokeperson</i> )
Decisional	Wirausaha ( <i>entrepreneur</i> )
	Penangkal Kesulitan ( <i>disturbance handler</i> )
	Pengalokasian Sumberdaya ( <i>resource allocator</i> )
	Negosiator ( <i>negotiator</i> )

Sumber: Jones & George, 2006

Pekerjaan manajerial merupakan darah kehidupan bagi organisasi, maka akan sulit dibayangkan dampak yang akan terjadi ketika tidak ada manajer (pejabat struktural) yang *capable* dan *energetic* dalam menjalankan peran-peran manajerial tersebut.

### 3. Fungsi-Fungsi Manajemen pada Perguruan Tinggi

Pejabat-pejabat struktural di Perguruan Tinggi, Rektor, Ketua, Direktur, Para Wakil Rektor/Ketua/Direktur, Dekan, Ketua Program Studi, serta Kepala Unit kerja lainnya tentunya harus menjalankan tugas-tugas yang sifatnya manajerial. Di dalam manajemen dikenal fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan oleh setiap manajer yang dalam Perguruan Tinggi disebut para pejabat struktural. Banyak versi mengenai fungsi-fungsi manajemen, dalam tulisan ini akan menggunakan salah satu macam fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) (Bartol & Martin, 1991). Empat fungsi manajemen tersebut harus dilakukan secara terintegrasi yang dapat dirasakan dalam realitas organisasi.

#### 3.1. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) menjadi semakin penting untuk diperhatikan oleh para pejabat struktural (manajer) dari tingkat tertinggi sampai terendah, karena semakin tingginya ketidakpastian dan kompetisi. Menurut Chandler, perencanaan sendiri diartikan sebagai proses yang dilakukan oleh manajer untuk mengidentifikasi dan memilih tujuan-tujuan dan arah tindakan yang tepat bagi organisasi (dalam Jones & George, 2006).

Berkaitan dengan perencanaan ini, dikenal yang disebut sebagai strategi, yaitu sekumpulan keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajer untuk membantu mencapai tujuan. Para pejabat struktural Perguruan Tinggi harus mampu merumuskan tujuan Perguruan Tingginya serta arah tindakan yang akan dilakukan. Bahkan seorang pengelola (manajer atau pejabat struktural) diharapkan tidak hanya menjadi seorang *achiever* tetapi juga seorang *strategist* (Torbert, 1987).

Perencanaan Perguruan Tinggi tentunya juga harus mencakup aktivitas tiga langkah, *langkah pertama*, penentuan misi dan tujuan organisasi. Perumusan pernyataan misi harus menggambarkan tentang hakekat Perguruan Tinggi demikian juga dengan tujuan yang akan diraih oleh Perguruan Tinggi tersebut. *Langkah kedua*, merumuskan strategi. Dalam langkah ini, para pejabat Perguruan Tinggi harus mampu melakukan analisis terhadap situasi dan kondisi yang berkaitan dengan Perguruan Tinggi serta selanjutnya menyusun strategi berkenaan dengan tujuan yang hendak dicapai serta situasi yang terjadi yang melingkupinya. *Langkah ketiga*, mengimplementasikan strategi. Dalam tahap implementasi ini, para pejabat struktural di Perguruan Tinggi mengatur sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan aktivitas akademik. Dosen, tenaga penunjang akademik, fasilitas, peralatan, informasi dan sebagainya, diatur dan diusahakan ketersediannya sehingga mampu mendukung implementasi strategi serta tercapainya misi dan tujuan (Jones & George, 2006).

Sebagaimana perencanaan pada organisasi pada umumnya, perencanaan pada Perguruan Tinggi juga harus dilakukan di semua tingkatan dan seluruh unit serta tetap

integral. Jadi di tingkat institusi (Universitas, Sekolah Tinggi, Politeknik, Akademi), Fakultas, Jurusan, Program studi serta unit-unit lainnya harus memiliki rencana masing-masing yang semuanya bermuara pada pencapaian misi serta tujuan institusi. Atau dalam organisasi bisnis rencana dalam tingkat korporat (*corporate level plan*), rencana dalam tingkat bisnis (*business level plan*) serta rencana dalam tingkat fungsional (*functional level plan*). Berkaitan dengan rencana ini, Newman mengemukakan tentang hirarkhi rencana. Menurutnya terdapat dua tipe rencana utama: (1) rencana strategik (*strategic plans*), yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas – mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi; dan (2) rencana-rencana operasional (*operational plans*), yaitu penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Ada dua tipe rencana-rencana operasional, yaitu rencana sekali pakai (*single use plans*) yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai dan rencana tetap (*standing plans*) yang merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang (dalam Handoko, 2003).

Ketika dalam proses perencanaan ini pula, para pejabat struktural di Perguruan Tinggi dapat mempertimbangkan konsep *value chain* serta mengelolanya secara baik. *Value chain* adalah cara melihat organisasi sebagai sebuah rantai dari aktivitas-aktivitas fungsional yang mentransformasi masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang berupa produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen (Jones

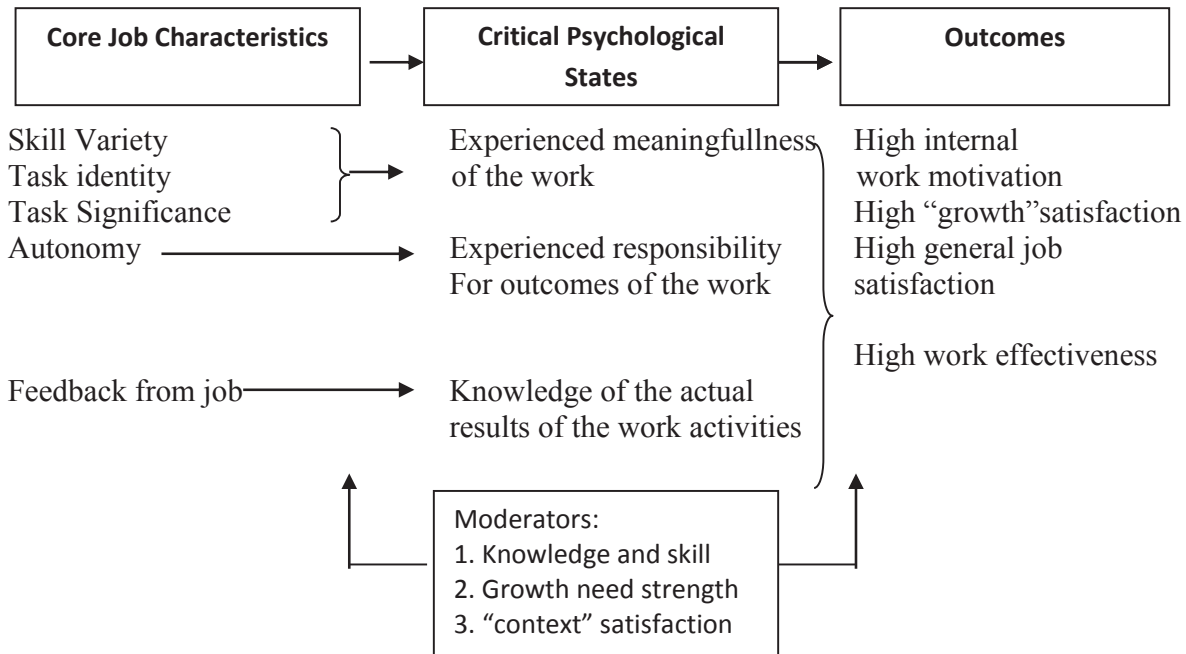
& George, 2006). Setiap aktivitas fungsional ini harus mampu memberikan atau menciptakan nilai terhadap produk atau jasa. Bagi Perguruan Tinggi, rantai nilai ini harus dikelola sehingga sejak proses rekrutmen mahasiswa, proses pembelajaran dan hingga penyelesaian studi, serta seluruh aktivitas operasional lainnya mampu meningkatkan kualitas lulusan, karya-karya ilmiah, pelayanan, efisiensi serta daya tanggap terhadap para pemangku kepentingan Perguruan Tinggi.

### 3.2. Pengorganisasian

Fungsi pokok para pejabat struktural Perguruan Tinggi lainnya adalah melakukan fungsi pengorganisasian (*organizing*). Proses pengorganisasian ini disebut juga dengan mendisain organisasi (*organization design*) yaitu proses mengembangkan struktur organisasi. Sedangkan Struktur organisasi sendiri adalah pola-pola resmi interaksi dan koordinasi yang dirancang oleh manajemen untuk menghubungkan tugas-tugas individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan (Bartol & Martin, 1991). Menurut Pasal 28 PP 14 th 2014 diatur mengenai organisasi PTN dan PTS paling sedikit terdiri atas unsur, a) penyusun kebijakan, b) pelaksana akademik, c) pengawas dan penjaminan mutu, d) penunjang akademik atau sumber belajar, e) pelaksana administrasi atau tata usaha. Tentu saja setiap Perguruan Tinggi akan berbeda dalam unsur-unsur tambahannya. Unsur-unsur organisasi Perguruan Tinggi tersebut harus didirumuskan saling keterkaitannya satu sama lain sehingga mendukung pencapaian tujuan.



**Gambar 2**  
**Model karakteristik Pekerjaan**



Sumber: Bartol & Martin, 1991

Untuk mengoptimalkan unsur-unsur organisasi Perguruan Tinggi ini dapat digunakan model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics model*). Dalam model ini, pembagian kerja sebagai wujud utama pengorganisasian memiliki tiga elemen yaitu karakteristik inti pekerjaan (*core job characteristics*), keadaan psikologis (*Critical Psychological States*), dan dampak (*Outcomes*). Karakteristik inti pekerjaan mengandung beberapa aspek yaitu, 1) *skill variety*, pekerjaan berisi sejumlah aktivitas yang memerlukan keterampilan yang berbeda; 2) *task identity*, yaitu tingkatan yang memungkinkan pekerjaan diselesaikan dengan memenuhi kriteria pekerjaan yang dapat diidentifikasi; 3) *task significance*, yaitu kondisi pekerjaan yang memungkinkan

pelaksananya dapat mengetahui hasilnya memiliki arti penting bagi yang lain; 4) *autonomy*, yaitu sejumlah diskresi yang dimungkinkan untuk mencapai hasil; 5) *feedback*, yaitu tingkatan pekerjaan yang dapat memberikan informasi mengenai hasil kinerja secara jelas (Hackman & Oldham dalam Bartol & Martin, 1991). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 2.

Seiring dengan perkembangan lingkungan yang cepat, Perguruan Tinggi tentunya perlu merespon dengan cepat pula. Respon terhadap perubahan memerlukan penyesuaian disain organisasinya. Untuk merespon perubahan perlu digunakan pendekatan *Organization Design (OD)*, yaitu perubahan yang direncanakan terhadap organisasi. Dengan perubahan ini akan memungkinkan organisasi

secara sistematis membentuk ulang proses-prosesnya sehingga menjadi semakin kompetitif. Metode-metode *organization design* antara lain ARCI (*accountability, responsibility, consult, inform*), *Ballance Score Card* (BSC) untuk menentukan *Key Result Area* (KRA), *Key Performance Indicator* (KPI), dsb. (Purnadi, 2015). Pendekatan *organization design* ini perlu dikaji untuk diadaptasi sehingga dapat digunakan dalam Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kemampuan bersaingnya.

Namun, struktur bukanlah organisasi, artinya pengorganisasian tidak berarti hanya masalah bagan, kotak, garis putus-putus, posisi, deskripsi atau matrik yang dapat digambar. Namun lebih luas dari itu, untuk itu diperlukan cara baru memandang organisasi. Untuk membuat organisasi lebih produktif, tidak dapat disederhanakan menjadi persoalan struktur, meskipun struktur penting. Selanjutnya juga tidak hanya sesederhana interaksi antara strategi dan struktur, meskipun strategi juga penting. Untuk mengubah organisasi menjadi semakin efektif merupakan hasil keterkaitan antara, 1) *Structure*, struktur berbicara mengenai membagi tugas dan kemudian koordinasi, pertukaran antara spesialisasi dan integrasi, desentralisasi dan kemudian resentralisasi; 2) *strategy*, merupakan cara organisasi memperbaiki posisinya dalam kompetisi; 3) *systems*, berarti seluruh prosedur, formal dan informal, yang membuat organisasi berjalan, dari hari ke hari, dari tahun ke tahun; 4) *style*, gaya organisasi sebetulnya merupakan gambaran dari budaya organisasi; 5) *skills*, maksudnya adalah orang-orang sebagai kumpulan sumberdaya yang dilatih, dikembangkan dijaga. Orang yang tepat akan membuat organisasi berfungsi; 6) *staff*, orga-

nisasi selalu membutuhkan kemampuan dan keterampilan yang baru dari anggotanya; dan 7) *superordinat goals*, maksudnya adalah konsep yang memandu, yang berupa sekumpulan nilai dan aspirasi, bahkan kadang-kadang tidak tertulis. Selain itu juga merupakan gagasan dasar organisasi didirikan (Waterman, 1980).

### 3.3. Memimpin

Kejelasan dan ketajaman visi Perguruan Tinggi seharusnya memenuhi dan menguasai pemikiran dan semangat pimpinan Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Maka, seberapa dalam dan seberapa visioner visi Perguruan Tinggi dapat dipergunakan untuk melihat kadar kualitas kepemimpinan pada sebuah Perguruan Tinggi. Hal ini karena rumusan visi merupakan cita-cita dan gambaran masa depan. Visi merupakan gambaran masa depan yang digali dari proses berpikir, eksplorasi dan menerawang masa depan. Pimpinan Perguruan Tinggi yang visioner akan menuangkan cita-cita ideal yang diinginkan ke dalam pernyataan visi.

Perguruan Tinggi akan berkembang menuju institusi yang besar hanya bila visinya juga besar, yang berarti juga pemimpin Perguruan Tinggi tersebut mampu untuk berpikir besar. Terkait dengan visi ini, Saskin & Saskin mengatakan bahwa tugas terpenting seorang pemimpin adalah membangun visi. Maksudnya di sini adalah adalah seorang pemimpin muncul dengan gambaran tentang kondisi masa depan yang ideal. Selanjutnya juga dikatakan, sesungguhnya tindakan membuat “visi”, yaitu proses membangun visi lebih penting daripada visi itu sendiri. Memprediksi masa depan sangatlah sulit. Tetapi menentukan visi bukan menyangkut

memprediksi masa depan yang akan dilihat suatu hari nanti. Menentukan visi adalah suatu langkah dalam membangun masa depan yang diinginkan. Hal ini membutuhkan aktivitas berpikir, dan berpikir keras (Saskin & Saskin, 2011). Menurut pandangan ini, kemampuan merumuskan visi seorang pemimpin bukan terutama memperkirakan apa yang akan terjadi di masa mendatang, tetapi lebih pada membangun dan mengkonstruksi masa depan yang diinginkan.

Setelah visi berhasil dikonstruksi, maka pemimpin perlu menunjukkan perilaku tertentu yang selaras agar para anggotanya memiliki kemampuan dan termotivasi bergerak menuju masa depan yang diinginkan. Artinya pimpinan harus memberi motivasi, mendorong dan menginspirasi seluruh anggotanya untuk tekun dan konsisten berjuang mencapai visi. Terkait dengan perilaku pemimpin ini, Kouzes dan Posner mengidentifikasi adanya beberapa perilaku yang dilakukan oleh pemimpin, yang untuk kemudian perilaku tersebut menjadi inti dari model kepemimpinan yang disebut kepemimpinan transformasional.

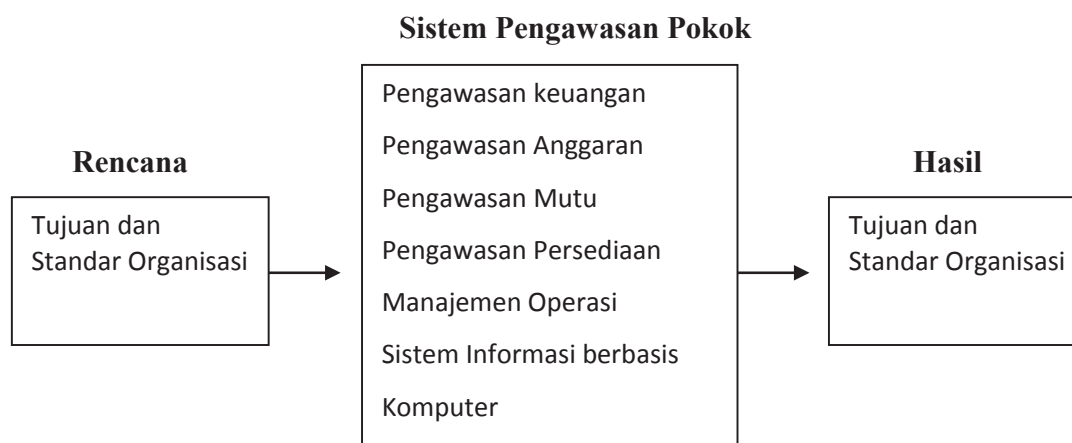
Esensi kepemimpinan adalah memengaruhi (*to influence*), maka para pengelola Perguruan Tinggi sebagai pemimpin harus memiliki visi dan cita-cita yang harus dapat diterima oleh para anggotanya. Visi ini kemudian akan dipergunakan untuk memengaruhi para sivitas akademika dan ditularkan kepada seluruh anggota, bahkan kepada para pemangku kepentingan yang lebih luas. Visi pengelola Perguruan Tinggi sebagai cita-cita ideal terus menerus disosialisasikan kepada seluruh anggota agar menjadi sebuah visi bersama. Dari berbagai informasi, pengalaman, sejarah dan cita-cita kemudian pengelola Perguruan Tinggi dapat merumuskan visi. Proses

memadukan berbagai kepentingan tersebut merupakan tantangan tersendiri dari kepemimpinan Perguruan Tinggi. Visi sendiri perlu dievaluasi, proses evaluasi visi dilakukan melalui empat tahap 1) Audit visi, yaitu memeriksa karakter dari organisasi, termasuk misi, strategi, dan nilainya saat ini, 2) Lingkup visi, keputusan dibuat berkaitan dengan karakteristik apa saja yang diinginkan dalam visi baru itu, 3) Konteks visi, yang mengeksplorasi tren dan perkembangan yang memengaruhi bentuk dari sebuah visi baru, 4) Pilihan visi, di mana visi alternatif ditentukan dan dievaluasi, mengarah ke pemilihan final dari opsi yang paling diinginkan (Bennis & Nanus, 113). Dari sini dapat dikatakan bahwa antara pemimpin dan visi adalah sebuah kesatuan. Jati diri pemimpin adalah visi yang dimilikinya. Terkait dengan kepemimpinan Torbert menyebut *entrepreneurial leader*, yaitu pemimpin yang mampu berkreasi, mengembangkan dan membuat organisasi langgeng (Torbert, 1987).

### 3.4. Pengawasan

Pengawasan menjadi penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi dalam rangka untuk memastikan hasil-hasil dari proses yang dijalankan sesuai dengan standar atau rencana yang ditetapkan. Perguruan Tinggi, karena memiliki sasaran-sasaran yang akan dicapai maka memerlukan aktivitas pengawasan. Namun model pengawasan yang akan diterapkan di Perguruan Tinggi perlu dirumuskan secara cermat dan hati-hati karena karakteristik organisasi Perguruan Tinggi sangat spesifik. Kekhasan yang perlu diperhatikan dari Perguruan Tinggi adalah pengembangan ilmu atau teknologi, serta mutu produk-produk akademik lainnya.

**Gambar 3**  
**Sistem Pengawasan Organisasi yang Pokok**



Sumber: Bartol & Martin, 1991

Dalam fungsi pengawasan pada umumnya dikenal *bureaucratic control* dan *clan control*. *Bureaucratic control* adalah pendekatan manajerial yang mengandalkan pada aturan, kebijakan, supervisi, anggaran, jadwal, sistem penghargaan serta mekanisme administratif lainnya dengan tujuan untuk memastikan bahwa karyawan menunjukkan perilaku yang tepat dan dapat memenuhi standar kinerja. Sedangkan *clan control* adalah pendekatan manajerial yang mengandalkan pada nilai, keyakinan, tradisi, budaya organisasi, norma serta relasi informal untuk mengatur perilaku karyawan dan memfasilitasi pada pencapaian tujuan organisasi (Bartol & Martin). Dari dua pendekatan ini, tampaknya Perguruan Tinggi tidak dapat menggunakan salah satu pendekatan saja, namun membutuhkan kombinasi keduanya. Karena, untuk aktivitas administratif lebih sesuai dengan pengelolaan yang terpusat dan terstandar artinya perlu aturan dan pedoman baku,

sedangkan untuk aktivitas akademik lebih sesuai menggunakan pengelolaan yang terdesentralisasi atau bahkan otonomi yang berarti terdapat nilai, norma atau kode etik yang dijaga dan disepakati.

Selanjutnya, secara lebih operasional Perguruan Tinggi perlu merumuskan bidang-bidang pengawasan yang perlu dibuat sistemnya (gambar 3). Secara umum, bidang-bidang yang pokok dalam suatu organisasi perlu dibuat sistem pengawasannya karena secara keseluruhan akan mendukung pada tercapainya tujuan organisasi. Diantara sistem-sistem pokok yang perlu dibuat sistem pengawasannya adalah sistem pengawasan keuangan, sistem pengawasan anggaran, sistem pengawasan mutu, sistem pengawasan persediaan, sistem pengawasan operasi, serta sistem pengawasan informasi berbasis komputer (Bartol & Martin, 1991). Secara spesifik, untuk Perguruan Tinggi sistem pengawasan operasi dapat diartikan sebagai

sistem pengawasan dalam bidang akademik (pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat).

### C. Kesimpulan

Sejalan dengan kecepatan perkembangan pasar global, Perguruan Tinggi hendaknya selalu proaktif tanggap dan menyikapinya sehingga dapat berkompetisi, hal ini menuntut tersedianya pengelola atau pejabat struktural yang *qualified*. Di Indonesia untuk dapat melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan baik, standar pengelolaan telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Pengelolaan Perguruan Tinggi harus memperhatikan atau memenuhi empat standar yaitu akuntabilitas, transparansi, nirlaba dan penjaminan mutu. Bagi para pejabat struktural

Perguruan Tinggi perlu secara terus menerus mengembangkan diri dalam hal keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi serta keterampilan teknis. Selain itu dalam menjalankan institusi Perguruan Tinggi para pejabat struktural harus dapat memainkan peran-peran manajerial secara baik.

Sebagai sebuah organisasi yang memiliki tujuan yang harus dicapai, para pengelola atau pejabat struktural Perguruan Tinggi harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara terintegrasi. Jadi, para pejabat struktural harus terus mengembangkan kompetensinya yang spesifik sebagai manajer yang mengelola aset-aset intelektual. Idealisme, kompetensi, integritas dan semangat harus tergambar jelas dalam diri setiap pejabat struktural Perguruan Tinggi dalam rangka mencapai institusinya yang kompetitif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arsovski, Zora. 2007. *Approach to Quality Assurance in Higher Education*. International Journal of Quality Research. Vol. 1. No. 1
- Ashraf, Giti, Kadir Suhaide bte Abd. 2012. *A Review on Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education*. International Education Studies. Vol. 5. No. 2. April 2012.
- Bartol, Kathryn M. & David C. Martin 1991. *Management*. McGraw Hill series in management. USA.
- Bartuseviciene, Ilnona dan Evelina Sakalyte. 2013. *Organizational Assesment: Effectiveness vs Efficiency, Social Transformations in Contemporary Society* (on line).
- Bell, Gary, Jan Warwick, Peter Galbraith (eds). 2012. *The Need for New Higher Education Management Practice and Metaphor*. Sense Publisher. Rotterdam.
- Bennis, Warren & Burt Nanus.2006. *Leader*. PT Buana Ilmu Populer. Jakarta
- Brusoni, Manuela (et al). 2014. *The Concept of Excellence in Higher Education*. Web Publication. European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL. Brussel.
- Handoko, Hani T. 2003. *Manajemen*, BPFE Yogyakarta.

- Indrajit, Eko R. & Djokopranoto, R. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Jones, Gareth R. & Jennifer M. George. 2006. *Contemporary Management*. Fourth Edition McGraw Hill/Irwin. New York.
- Konwles, Graeme. 2011. *Quality Management*, Bookboon.Com.
- Purnadi, Pungky. 2015. *Designing Effective Organization: A Roadmap to Design Organization in 21<sup>st</sup> Century*. Materi Pelatihan. Yogyakarta. 21<sup>st</sup> March 2015.
- Sashkin, Marshal & Sashkin, Molly G. 2011. *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ssnonko, David K.W. 2010. *Ethics, Accountability, Transparency, Integrity and Professionalism in the Public Service: The Case of Uganda*. Presentation. Cotonou, Republic of Benin. 12 to 16 April 2010.
- Stiglbauer, Markus. 2010. *Transparency & Disclosure on Corporate Governance as a Key Faktor of Companies' Success: A Simultaneous Equations Analysis for Germany*. Problems and Perspectives in Management. Volume 8. Issue 1. 2010.
- Torbert, William R. 1987. *Managing The Corporate Dream*. Dow Jones-Irwin. 1987.
- UNDP. 1997. *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations.
- Wajngurt, Clara. 2010. *The Enhancement of Institutional Effectiveness Through Sound Institutional Assessment and Strategic Planning*. The Journal of Higher Education Management. Volume 25. No. 1. 2010.
- Waterman, Robert H., Thomas J. Peters, Julien R. Philips. 1980. *Structure is not Organization*. Business Horizons. June, 1980.

**Sumber Lain:**

UU No 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi

PP No 4 tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

Permendikbud No 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

<http://forlap.dikti.go.id/>

<http://www.webometrics.info/en/Asia>

*Kedaulatan Rakyat*, 20 April 2015