

ISSN: 1410 4547

# *Caritas pro Serviam*

Edisi Khusus Dies Natalis ke-40

**EDISI XXIX  
JUNI 2015**

**MENJADI PERGURUAN TINGGI  
UNGGUL DAN BERDAYA SAING**

**ASMI** SANTA MARIA  
YOGYAKARTA



Jurnal Ilmiah Sosial

*Caritas Pro Seruam*

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** diterbitkan enam bulan sekali sebagai media publikasi kajian masalah atau hasil penelitian tentang pengetahuan dan teknologi dari para dosen ASMI Santa Maria Yogyakarta. Redaksi juga mengundang para penulis lain, dosen dan guru, juga praktisi dan professional lain mengisi tulisan di Jurnal ini sebagai wacana pengembangan intelektual

## **DEWAN REDAKSI**

### ***Penanggungjawab :***

Sr. M. Vincentine OSF, S.Pd., M.M.

*Direktur ASMI Santa Maria Yogyakarta*

### ***Penyunting Ahli :***

Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

*Universitas Sanatha Dharma Yogyakarta*

### ***Penyunting Bahasa :***

Kristina Wasiyati, S.Pd. M.Hum.

### ***Penyunting Pelaksana :***

Drs. Z. Bambang Darmadi, M.M.

Indri Erkaningrum FI., SE. M.Si.

Lukas Dwiantara SIP, M.Si.

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

Drs. De Santo Yohanes, MM

Yohanes Maryono, SS. M.Hum. M.T.

Ch. Kurnia Dyah Marhaeni, S.Sos. M.M.

### ***Redaktur :***

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

### ***Desain dan Tata Letak :***

Agustinus Iryanto Bowo Prasetyo, S.Kom.

### ***Produksi :***

F. Isbeki Raharjo

### ***Administrasi dan Sirkulasi :***

N. Nunung Dwiatma Adhiarta

## 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 Wantiyastuti</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

# **COLLABORATIVE GOVERNANCE :DAYA UPAYA PERGURUAN TINGGI MEREALISASIKAN HARAPAN PEMANGKU KEPENTINGAN**

**Indri Erkaningrum F.**

*Abstract*

*The imbalance between the availability and the requirement of qualified labors becomes one of the triggers of labor problems in Indonesia. Referring to that, higher educations are required to graduate qualified workforce to lessen this problem. Their ability in providing qualified workforce is strongly influenced by the quality of higher education that can be seen from the results of the study program accreditation and institutional accreditation conducted by the National Accreditation Board of Higher Education. Therefore, higher educations need to implement good governance to carry out qualified education and accountable management. Collaborative governance is one way that higher education can implement to improve its quality by getting involved the stakeholders in the taking decision process. The principles of credibility, transparency, accountability, responsibility and fairness need to be implemented in conducting collaborative governance. Continuous improvement of governance is necessary to accommodate all values, norms, structures, roles, functions, and aspirations of stakeholders.*

*Keywords: labor, quality of higher education, stakeholder, collaborative governance*

## **A. Pendahuluan**

Ketidakseimbangan antara ketersediaan tenaga kerja berkualitas dan kebutuhan tenaga kerja berkualitas menjadi salah satu pemicu permasalahan tenaga kerja di Indonesia. Tenaga kerja yang berkualitas akan berhasil memperebutkan peluang kerja yang terbatas. Perguruan tinggi dituntut untuk menghasilkan tenaga kerja berkualitas untuk mengurangi permasalahan tenaga kerja. Kemampuan perguruan tinggi untuk menghasilkan tenaga kerja berkualitas sangat dipengaruhi oleh kualitas perguruan tinggi. Akreditasi merupakan salah satu indikator untuk menilai atau mengevaluasi kualitas dan kelayakan program studi maupun institusi perguruan tinggi. Permasalahan yang ada menjadi dorongan utama untuk memaparkan tulisan ini. Tulisan ini diawali dengan menelusuri permasalahan tenaga kerja yang

terjadi di Indonesia dan Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil akreditasi program studi, hasil akreditasi institusi, dan wacana perguruan tinggi untuk menerapkan *collaborative governance*. Penerapan *collaborative governance* dimaksudkan agar perguruan tinggi melibatkan para pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya.

## **B. Pembahasan**

### **1. Realita Permasalahan Tenaga Kerja**

Realita permasalahan tenaga kerja di Indonesia ditelusuri dengan mengacu pada data mengenai jumlah pencari kerja, jumlah lowongan kerja, jumlah penempatan/pemenuhan tenaga kerja, persentase penduduk yang bekerja terhadap angkatan kerja menurut

pendidikan tertinggi yang ditamatkan, jumlah pengangguran terbuka menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan, jumlah perguruan tinggi dan jumlah mahasiswa di bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Sedangkan realita permasalahan tenaga kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta ditelusuri dengan mengacu pada data mengenai jumlah pencari kerja, jumlah lowongan kerja, jumlah penempatan/pemenuhan tenaga kerja, jumlah pencari kerja

(belum ditempatkan tahun lalu dan terdaftar) menurut tingkat pendidikan, jumlah yang ditempatkan tahun ini menurut tingkat pendidikan, jumlah yang belum ditempatkan akhir tahun menurut tingkat pendidikan, jumlah perguruan tinggi dan jumlah mahasiswa di bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, jumlah perguruan tinggi swastamenurut jenis perguruan tinggi swasta.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Pencari Kerja Terdaftar, Lowongan Kerja Terdaftar dan Penempatan/Pemenuhan Tenaga Kerja**

Tahun	Pencari Kerja Terdaftar		Lowongan Kerja Terdaftar				Penempatan / Pemenuhan Tenaga Kerja			
	Ind	DIY	Ind		DIY		Ind		DIY	
			Angka	%	Angka	%	Angka	%	Angka	%
2009	4.707.875	413.242	3.149.514	66,9	277.292	67,1	1.989.153	63,2	163.302	58,9
2010	2.487.677	70.080	1.197.832	48,2	23.150	33,0	782.565	65,3	19.653	84,9
2011	728.440	3.940	326.617	44,8	2.864	72,7	227.169	69,6	1.321	46,1
2012	1.299.377	7.718	628.603	48,4	4.492	58,2	365.947	58,2	2.255	50,2
2013	1.051.944	12.459	612.699	58,2	10.362	83,2	409.052	66,8	6.303	60,8

Sumber : Statistik Indonesia, 2010 – 2014.

Tabel 1. memperlihatkan lowongan kerja yang tersedia baik untuk wilayah Indonesia maupun Daerah Istimewa Yogyakarta selalu jauh lebih rendah dari pencari kerja. Data ini memperlihatkan ketatnya persaingan dari pencari kerja untuk memperebutkan peluang kerja yang terbatas. Perbandingan lowongan kerja yang tersedia dengan pencari kerja, paling rendah terjadi pada tahun 2011 untuk Indonesia (44,8 %) dan tahun 2010 untuk Daerah Istimewa Yogyakarta (33 %). Namun, secara keseluruhan perbandingan ketersediaan lowongan kerja dengan pencari kerja di

Daerah Istimewa Yogyakarta masih lebih tinggi dibandingkan dengan perbandingan ketersediaan lowongan kerja dengan pencari kerja untuk Indonesia. Hal yang menggembirakan adalah mulai tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk menciptakan lapangan pekerjaan yang terlihat dari adanya peningkatan yang cukup besar dari ketersediaan lowongan kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2013.

Tabel 1. juga memperlihatkan tidak semua lowongan kerja terpenuhi penempatan/pemenuhannya. Perbandingan penempatan/pe-

menuhan tenaga kerja dengan lowongan kerja, terendah terjadi pada tahun 2012 untuk Indonesia dan tahun 2011 untuk Daerah Istimewa Yogyakarta. Persentase penempatan/pemenuhan tenaga kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta selalu lebih rendah jika dibandingkan dengan persentase penempatan/pe-

menuhan tenaga kerja di Indonesia. Data ini mengindikasikan bahwa kualitas pencari kerja belum dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, sehingga memberikan tantangan bagi dunia pendidikan untuk menyediakan tenaga kerja berkualitas sesuai kebutuhan pasar kerja.

**Tabel 2.**  
**Persentase Penduduk Berumur 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Terhadap Angkatan Kerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan**

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan	2009	2010	2011	2012	2013
Tidak/Belum Pernah Sekolah	98,54	97,05	96,81	98,49	98,53
Tidak/Belum Tamat SD	97,26	96,77	96,07	96,97	96,94
SD	95,09	95,71	96,58	95,72	95,95
SMP	91,63	92,55	91,63	92,24	92,40
SMA (Umum)	85,50	88,10	89,34	90,40	90,26
SMA (Kejuruan)	85,41	88,13	89,57	90,13	88,81
Diploma I/II/III Akademi	86,34	87,22	92,84	93,79	93,99
Universitas	86,92	88,08	91,98	94,09	94,50
Jumlah	92,13	92,86	93,44	93,86	93,75

Sumber : Statistik Indonesia, 2010 – 2014.

Tabel 2. memperlihatkan persentase penduduk yang bekerja terhadap angkatan kerja menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan. Persentase penduduk yang bekerja terhadap angkatan kerja dengan pendidikan tertinggi yang ditamatkan Diploma I/II/III/Akademi dan Universitas mengalami kecenderungan yang semakin lama semakin meningkat. Kecenderungan kenaikan persentase mengindikasikan bahwa tenaga kerja terdidik pendidikan tinggi semakin lama semakin dibutuhkan oleh pasar tenaga kerja.

Tabel 3. memperlihatkan pengangguran terbuka menurut pendidikan tertinggi yang ditamatkan. Pengangguran terbuka berpendi-

dikan SMA Umum dari tahun ke tahun selalu lebih tinggi dibandingkan dengan pengangguran terbuka berpendidikan SMA Kejuruan. Pengangguran terbuka berpendidikan diploma maupun universitas mempunyai persentase yang kecil dan mengalami kecenderungan persentase yang semakin lama semakin menurun. Namun pengangguran terbuka berpendidikan Universitas masih lebih tinggi dibandingkan pengangguran terbuka berpendidikan Diploma. Data ini memberikan gambaran bahwa tenaga kerja terdidik pendidikan tinggi semakin dibutuhkan di pasar kerja.

**Tabel 3.**  
**Jumlah Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan**

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan	2009		2010		2011		2012		2013	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak/Belum Pernah Sekolah	90.471	1,0	157.586	1,9	190.370	2,5	82.411	1,1	77.450	1,0
Tidak/Belum Tamat SD	547.430	6,1	600.221	7,2	686.895	8,9	503.379	6,9	477.156	6,5
Sekolah Dasar	1.531.671	17,1	1.402.858	16,9	1.120.090	14,5	1.449.508	20,0	1.339.072	18,1
SMP	1.770.823	19,8	1.661.449	20,0	1.890.755	24,6	1.701.294	23,5	1.681.945	22,8
SMA Umum	2.472.245	27,6	2.149.123	25,8	2.042.629	26,5	1.832.109	25,3	1.925.563	26,1
SMA Kejuruan	1.407.226	15,7	1.195.192	14,4	1.032.317	13,4	1.041.265	14,4	1.259.444	17,0
Diploma I/II/III/Akademi	441.100	4,9	443.222	5,3	244.687	3,2	196.780	2,7	187.059	2,5
Universitas	701.651	7,8	710.128	8,5	492.343	6,4	438.210	6,1	441.048	6,0
Jumlah	8.962.617	100	8.319.779	100	7.700.086	100	7.244.956	100	7.388.737	100

Sumber : Statistik Indonesia, 2010 – 2014.

**Tabel 4.**  
**Jumlah Pencari Kerja dan Permintaan Tenaga Kerja menurut Tingkat Pendidikan di D. I. Yogyakarta**

Tingkat Pendidikan	Pencari Kerja (Belum Ditempatkan Tahun Lalu dan Terdaftar			Ditempatkan Tahun Ini						Yang Belum Ditempatkan Akhir Tahun					
				2011		2012		2013		2011		2012		2013	
	2011	2012	2013	Angka	%	Angka	%	Angka	%	Angka	%	Angka	%	Angka	%
SD	808	2.397	1.385	601	74,4	2.190	91,4	1.228	88,7	169	20,9	115	4,8	118	8,5
SLTP	4.266	4.406	3.530	2.831	66,4	2.720	61,7	1.769	50,1	1.038	24,3	1.046	23,7	1.288	36,5
SLTA	32.024	30.040	27.533	9.641	30,1	8.101	27,0	7.180	26,1	15.056	47,0	16.397	54,6	15.755	57,2
D I-III	12.179	11.433	12.725	1.366	11,2	1.163	10,2	843	6,6	8.759	71,9	7.535	65,9	9.979	78,4
DIV/ Sarjana	36.472	37.994	42.788	1.515	4,2	1.678	4,4	1.769	4,1	30.540	83,7	28.862	76,0	37.320	87,2
S2/S3	977	1.271	1.457	5	0,5	58	4,6	19	1,3	927	94,9	1.176	92,5	1.365	93,7
Jumlah	86.726	87.541	89.418	15.959	18,4	15.910	18,2	12.808	14,3	56.489	65,1	55.131	63,0	65.825	73,6

Sumber : Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Angka, 2012 – 2014.

Tabel 4. memperlihatkan bahwa ketersediaan tenaga kerja berpendidikan Diploma I – Diploma III dan Diploma IV/Sarjana untuk Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai kecenderungan persentase yang semakin lama semakin menurun. Keprihatinan ini memberi-

kan tantangan bagi perguruan tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menyelenggarakan pendidikan Diploma I – Diploma III dan Diploma IV/Sarjana agar dapat menghasilkan lulusan yang dibutuhkan pasar kerja.



**Tabel 5.**  
**Jumlah Perguruan Tinggi dan Jumlah Mahasiswa**  
**di Bawah Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi**

Tahun	Jumlah PT			Jumlah Mahasiswa		
	Ind	DIY		Ind	DIY	
		Angka	%		Angka	%
2008/2009	2.975	133	4,5	4.281.695	282.560	6,6
2009/2010	3.011	122	4,1	4.337.039	224.115	5,2
2010/2011	3.185	125	3,9	4.787.785	246.401	5,1
2011/2012	3.170	126	4,0	5.616.670	244.158	4,3
2012/2013	3.189	120	3,8	5.822.143	278.861	4,8

Catatan : Jumlah Perguruan Tinggi (Negeri dan Swasta), Jumlah Mahasiswa (Negeri dan Swasta)

Sumber : Statistik Indonesia, 2010 – 2014.

Tabel 5. memperlihatkan jumlah perguruan tinggi (negeri dan swasta) dan jumlah mahasiswa (negeri dan swasta) di Indonesia dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia mempunyai kecenderungan semakin meningkat dari tahun ke tahun. Jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun juga terlihat mengalami peningkatan baik untuk Indonesia maupun Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tahun akademik 2009/2010

jumlah mahasiswa di Daerah Istimewa Yogyakarta sempat mengalami penurunan dalam jumlah yang cukup besar. Kenaikan jumlah perguruan tinggi dan jumlah mahasiswa menuntut perguruan tinggi untuk mempertanggungjawabkan peranannya sebagai pusat intelektual di tengah-tengah masyarakat yang mampu membantu mengatasi permasalahan sosial yang semakin kompleks.

**Tabel 6.**  
**Jumlah Perguruan Tinggi Swasta**  
**menurut Jenis Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta**

Jenis Perguruan Tinggi Swasta	Jumlah Perguruan Tinggi Swasta				
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Universitas	18	18	18	18	18
Institut	4	4	4	4	4
Sekolah Tinggi	40	39	39	38	37
Akademi	50	43	46	45	41
Politeknik	8	8	8	7	7
Jumlah	120	112	115	112	107

Sumber : Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Angka, 2010 – 2014.

Tabel 6. memperlihatkan bahwa sekolah tinggi, akademi dan politeknik merupakan jenis perguruan tinggi swasta yang mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Penurunan ini

memberikan tantangan bagi sekolah tinggi, akademi dan politeknik di Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat mengelola institusinya dengan lebih baik.

## 2. Realita Kualitas Perguruan Tinggi

Hasil penelusuran permasalahan tenaga kerja menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikannya. Terdapat beberapa intervensi yang dibuat negara dalam rangka memberikan jaminan atas *inputs*, *outputs* dan *outcomes* kepada pemangku kepentingan pendidikan tinggi. Tahap dalam siklus hidup institusi ketika intervensi ini terjadi adalah sebagai berikut: otorisasi, akreditasi, sistem jaminan mutu berkelanjutan, re-otorisasi (Fielden, 2008 : 23). Kualitas dan kelayakan perguruan tinggi terlihat dari hasil akreditasi program studi dan akreditasi institusi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Akreditasi merupakan kegiatan penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Pasal 55 Ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi (BAN-PT, 2011 : 1).

Berikut adalah hasil akreditasi program studi di Kopertis Wilayah V Yogyakarta dan hasil akreditasi institusi untuk masing-masing Kopertis di Indonesia.

Tabel 7. memperlihatkan hasil akreditasi program studi dengan kadaluarsa SK tahun 2016 (SK Tahun 2011) sampai dengan kadaluarsa SK tahun 2019 (SK Tahun 2014) oleh Badan Akreditasi Nasional. Program studi dengan tingkat Diploma III, S1 dan S2 memperlihatkan persentase program studi yang mendapatkan nilai A mengalami penurunan pada penerimaan SK tahun 2012 namun cenderung mengalami peningkatan pada penerimaan SK tahun 2013 dan tahun 2014. Namun, hal itu tidak terjadi pada program studi dengan tingkat S3. Program studi dengan tingkat S3 memperlihatkan persentase program studi yang mendapatkan nilai A cenderung mengalami penurunan pada penerimaan SK tahun 2012 dan tahun 2013. Data ini memberikan tantangan bagi perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan S3 di Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya.

**Tabel 7.**  
**Hasil Akreditasi Program Studi oleh Badan Akreditasi Nasional di Kopertis Wilayah V Yogyakarta**

TINGKAT	HASIL AKREDITASI PROGRAM STUDI DENGAN TAHUN KADALUARSA SK															
	2016 (SK Tahun 2011)				2017 (SK Tahun 2012)				2018 (SK Tahun 2013)				2019 (SK Tahun 2014)			
	A	B	C		A	B	C		A	B	C		A	B	C	
	(%)				(%)				(%)				(%)			
D-I	-	0,5	-	0,5	-	2,6	-	2,6	-	0,5	-	0,5	-	-	-	-
D-II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D-III	1,6	5,3	3,7	10,6	-	7,8	14,7	22,5	0,5	6,4	10,6	17,5	2,0	10,1	5,5	17,6
D-IV	-	1,1	-	1,1	-	1,7	-	1,7	-	1,6	0,5	2,1	-	1,0	0,5	1,5
S1	13,2	26,5	6,3	46,0	7,7	30,2	21,5	59,4	19,1	31,4	11,7	62,2	25,2	26,1	11,6	62,9
S2	16,9	10,6	0,5	28,0	2,6	3,4	2,6	8,6	3,2	9,6	1,6	14,4	3,5	8,0	3,0	14,5
S3	6,9	6,9	-	13,8	2,6	2,6	-	5,2	-	3,2	-	3,2	1,0	2,5	-	3,5
JUMLAH	38,6	50,9	10,5	100	12,9	48,3	38,8	100	22,8	52,7	24,4	100	31,7	47,7	20,6	100

Sumber : Olahan Penulis dari Hasil Akreditasi Program Studi oleh Badan Akreditasi Nasional (<http://ban-pt.kemdiknas.go.id/>)

Tabel 8. memperlihatkan hasil akreditasi institusi dengan kadaluarsa SK Tahun 2017 (SK Tahun 2012) sampai dengan kadaluarsa SK Tahun 2020 (SK sampai dengan 18 April 2015) oleh Badan Akreditasi Nasional. Hasil akreditasi institusi memperlihatkan persentase perguruan tinggi yang mendapatkan nilai akreditasi institusi A dan B

dari tahun ke tahun semakin lama mengalami penurunan, sedangkan persentase perguruan tinggi yang mendapatkan nilai akreditasi institusi C dari tahun ke tahun semakin lama mengalami peningkatan. Data ini memberikan tantangan bagi perguruan tinggi agar dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya.

**Tabel . 8**  
**Hasil Akreditasi Institusi oleh Badan Akreditasi Nasional**

KOPERTIS WILAYAH	HASIL AKREDITASI INSTITUSI DENGAN TAHUN KADALUARSA SK																							
	2017 (SK TAHUN 2012)						2018 (SK TAHUN 2013)						2019 (SK TAHUN 2014)						2020 (SK s.d.18-4-2015)					
	A		B		C		A		B		C		A		B		C		A		B		C	
								%		%		%		%		%		%		%		%		%
I	-	-	-	-	-	-	-	1	50,0	1	50,0	-	-	1	33,3	2	66,7	-	-	3	30,0	7	70,0	
II	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-	-	-	4	33,3	8	66,7	-	-	3	25,0	9	75,0
III	-	-	1	50,0	1	50,0	2	40,0	3	60,0	-	-	1	14,3	5	71,4	1	14,3	-	-	5	50,0	5	50,0
IV	-	-	2	100	-	-	2	40,0	3	60,0	-	-	1	9,1	1	9,1	9	81,8	-	-	6	35,3	11	64,7
V	-	-	-	-	-	-	3	50,0	3	50,0	-	-	1	11,1	7	77,8	1	11,1	-	-	2	40,0	3	60,0
VI	-	-	-	-	1	100	1	16,7	5	83,3	-	-	1	20,0	3	60,0	1	20,0	-	-	3	33,3	6	66,7
VII	-	-	-	-	1	100	1	25,0	3	75,0	-	-	6	21,4	8	28,6	14	50,0	1	2,8	8	22,9	26	74,3
VIII	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	54,5	5	45,5	-	-	1	14,3	6	85,7	
IX	-	-	1	100	-	-	1	50,0	-	-	1	50,0	-	-	5	38,5	8	61,5	-	-	8	40,0	12	60,0
X	-	-	-	-	2	100	-	-	-	-	-	-	1	12,5	2	25,0	5	62,5	-	-	1	10,0	9	90,0
XI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	33,3	6	66,7	-	-	1	8,3	11	91,7	
XII	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	-	-	1	50,0	1	50,0	
XIII	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-	1	100	
XIV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Jumlah	-	-	5	41,7	7	58,3	10	33,3	18	60,0	2	6,7	11	9,2	47	39,2	62	51,6	1	0,7	42	28,0	107	71,3
	12						30						120						150					

Sumber : Olahan Penulis dari Hasil Akreditasi Institusi oleh Badan Akreditasi Nasional (<http://ban-pt.kemdiknas.go.id/>)

### 3. Latar Belakang Penerapan *Good Governance*

Realita permasalahan tenaga kerjadan kualitas perguruan tinggi memperlihatkan perguruan tinggi sebagai pusat intelektual di

tengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara perlu ditingkatkan kembali peranannya dalam menghadapi permasalahan sosial yang semakin kompleks. Integritas untuk pendidikan tinggi diperlukan karena secara etis pendidikan tinggi merupakan pemangku kepentingan inti masyarakat dan memegang kepercayaan masyarakat (Lau, 2014 : 764). Perguruan tinggi dituntut untuk menghasilkan individu-individu yang ikut menjadi “bagian dari pemecahan masalah” dan bukan menghasilkan individu-individu yang merupakan “bagian dari suatu masalah”. Salah satu karakteristik perguruan tinggi baru adalah pendidikan tinggi diorganisir untuk memecahkan masalah (McCaffery, 2010). Perguruan tinggi diharapkan mampu menciptakan inovasi, mampu menyumbangkan pemikiran untuk mengatasi permasalahan yang ada, mampu menghasilkan agen perubahan dan mampu menjadi garda moral dan penjaga nilai-nilai luhur, budaya, adat istiadat yang dijunjung tinggi oleh masyarakat, bangsa dan negara. Perguruan tinggi tidak hanya sekadar memberikan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga memberikan penanaman nilai-nilai luhur yang harus dijaga. Keseimbangan antara *transfer of knowledge* dan *transfer of values* harus dijiwai dalam setiap proses pendidikan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi perlu menerapkan tata kelola (*governance*) yang baik agar dapat melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel.

Penelusuran penerapan *good governance* di perguruan tinggi diawali dengan ditemukannya sistem pendidikan nasional. Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Pasal 1 Ayat 3 Undang-Undang

Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Sistem pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional merupakan sistem yang mengatur proses penyelenggaraan pendidikan tinggi untuk mewujudkan tujuan pendidikan tinggi. 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 Ayat 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). Sedangkan Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi (Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi).

Dalam reformasi pendidikan tinggi baru-baru ini tiga jenis perubahan telah terjadi : delegasi kekuasaan oleh pemerintah pusat ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah, delegasi ke lembaga khusus, atau delegasi langsung ke perguruan tinggi sendiri (Fielden, 2008 : 14). Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma (Pasal 62 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). Pasal 64 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi memuat (1) Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62 meliputi bidang akademik dan bidang nonakademik; (2) Otonomi pengelolaan di bidang akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi

penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma; (3) Otonomi pengelolaan di bidang nonakademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan: a. organisasi; b. keuangan; c. kemahasiswaan; d. ketenagaan; dan e. Sarana prasarana. Mereka mengusulkan kerangka konseptual yang menggabungkan tiga komponen pokok tata kelola universitas: tata kelola akademik, tata kelola bisnis dan tata kelola organisasi (Giovanna, 2013 : 22).

Kesadaran mengenai pentingnya penerapan *good governance* di perguruan tinggi terlihat pula dengan dicantumkan nyapengelolaan ke dalam salah satu standar dari standar nasional pendidikan dan standar nasional pendidikan tinggi. Delapan standar nasional pendidikan yang tercantum dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan adalah standar isi; standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan. Sedangkan standar nasional pendidikan tinggi yang tercantum dalam Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi adalah satuan standar yang meliputi Standar Nasional Pendidikan, ditambah dengan Standar Nasional Penelitian, dan Standar Nasional Pengabdian kepada Masyarakat. Pentingnya penerapan *good governance* di perguruan tinggi terlihat pula dengan dicantumkannya tata pamong ke dalam salah satu dari 7 standar yang dinilai dalam akreditasi institusi. Tujuh standar akreditasi

institusi adalah 1) standar visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian; 2) standar tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu; 3) standar mahasiswa dan lulusan; 4) standar sumber daya manusia; 5) standar kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik; 6) standar pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi; 7) standar penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama (BAN-PT, 2011 : 3).

#### **4. Prinsip-Prinsip Penerapan *Good Governance***

Pemahaman *good governance* di perguruan tinggi muncul dari konsep *good governance* dalam tataran korporasi. Tata kelola merupakan topik penting, terutama di bidang publik dan secara khusus ketika organisasi publik mengalami transformasi yang cepat (Giovanna, 2013 : 21). *University governance* adalah kunci untuk mengembangkan lebih lanjut universitas (Yu Zeng, 2014 : 321). *Corporate governance* meliputi susunan sistem, proses dan prosedur yang luas, yang mengatur secara khusus hubungan antara manajer dan pemegang saham, dan secara umum di antara semua pemangku kepentingan (Kent Baker & Anderson, 2010 : 5). Namun demikian, disadari bahwa penerapan *good governance* di perguruan tinggi tidak dapat disamakan dengan penerapan *good governance* di korporasi. *Governance* di perguruan tinggi dirumuskan sebagai “struktur dan proses pembuatan keputusan”, dan “penetapan berbagai kebijakan menjadi petunjuk kerja institusi” (Tierney, 2004). Tata pamong (*governance*) berkenaan dengan sistem nilai yang dianut di dalam institusi perguruan tinggi atau program studi, struktur

organisasi, sistem pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya, pola otoritas dan jenjang pertanggungjawaban, hubungan antara satuan kerja dalam institusi, termasuk juga tata pamong kegiatan bisnis dan komunitas di luar lingkungan akademik (BAN-PT, 2011 : 10).

Perguruan tinggi dalam menerapkan *good governance* harus mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan. Lawrence Reavill mengembangkan model pemangku kepentingan bagi sistem pendidikan tinggi di Inggris dengan mengidentifikasi 12 kategori pemangku kepentingan (Andrei, *et. al.* 2013 : 76) : 1) mahasiswa – mendapat keuntungan dari transformasi dan merupakan pelanggan yang secara langsung atau tidak langsung mendanai universitas, 2) pemberi kerja – mendapat keuntungan dari proses transformasi mahasiswa dan merupakan pelanggan, 3) keluarga mahasiswa – barangkali berkontribusi terhadap biaya mahasiswa atau secara langsung mendapat keuntungan dari standar hidup yang dikembangkan secara potensial dari lulusan, 4) universitas dan karyawan, 5) pemasok barang dan jasa – pelanggan dan

pengguna, 6) sektor pendidikan informal – pelanggan, 7) universitas lain – pesaing tetapi bisa juga pihak yang berkolaborasi, 8) perdagangan dan bisnis – ini merupakan pengguna tidak langsung, 9) negara – pengguna tidak langsung, 10) pemerintah – pemilik dengan kekuasaan untuk menghapus, 11) pembayar pajak – nasional dan lokal, 12) pihak profesional yang mengawasi standar masuk ke dalam profesi.

Penerapan *good governance* mempergunakan berbagai macam prinsip. Asas-asas *good corporate governance* yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggungjawab (*responsibility*), independensi (*independency*), kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) yang diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan atau *stakeholder* (KNCG, 2006). Empat prinsip tata kelola pendidikan tinggi yang baik, yang layak diperhatikan dalam bab ini adalah koordinasi, arus informasi, transparansi dan akuntabilitas (Zajda, 2015:159). Berikut adalah perbandingan kerangka prinsip dan nilai tata kelola.

**Tabel 9.**  
**Kerangka Prinsip dan Nilai Tata Kelola**

Prinsip	ACBF	World Bank	UN	OECD	ODI
Akuntabilitas	X	X	X	X	X
Efektifitas	X	X	X	X	
Efisiensi	X	X	X	X	X
Transparansi	X	X	X	X	X
Keterbukaan	X	X	X	X	
Peraturan		X	X	X	

Partisipasi			X	X	X
Kemitraan	X		X		
Keberlanjutan	X	X	X		
Kepemilikan	X				
Kepemimpinan	X				
<i>Decency</i>					X
Keadilan					X
Pengurangan Kemiskinan	X	X	X		

Catatan : ACBF = African Capacity Building Foundation; UN = United Nations; OECD = Organization for Economic Cooperation and Development; ODI = Overseas Development Institute.

Sumber : Diadaptasi dari Van Doeveren (2011) dalam Haruna & Kannae (2013:501).

Tata pamong adalah sistem yang menjamin penyelenggaraan institusi dalam memenuhi prinsip-prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan (BAN-PT, 2011 : 5). Perguruan tinggi harus melaksanakan secara konsisten prinsip-prinsip tata pamong, terutama yang terkait dengan pelaku tata pamong (aktor), dan sistem ketatapamongan yang baik (kelembagaan, instrumen, perangkat pendukung, kebijakan dan peraturan serta kode etik).

Kredibilitas merupakan salah satu prinsip dalam menerapkan *good governance* di perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang kredibel akan menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan sesuai strategi yang dikembangkan dan harapan-harapan pemangku kepentingan. Institusi pendidikan tinggi kemungkinan menginvestasikan kredibilitas dalam hal bagaimana mereka dirasakan oleh para mahasiswa, institusi pendidikan tinggi lainnya termasuk berbagai komunitas ilmiah dan pemberi kerja penelitian potensial baik pemerintah atau

swasta dan khususnya pengajaran yang didesain (Chatarina, 2011 : 51). Kredibilitas positif merujuk pada persepsi bahwa tindakan individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam wilayah kebijakan dirasa tepat sepanjang waktu (Erin Lynn, 2007 : 151). Kebijakan dan strategi perlu disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan terpilihnya pemimpin yang kredibel. Pemimpin yang kredibel akan memberikan kekuatan keyakinan dan menimbulkan kepercayaan pemangku kepentingan. Keyakinan dan kepercayaan pemangku kepentingan terkait dengan apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin. Pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya harus terbebas dari segala macam bentuk benturan kepentingan. Pemberian wewenang secara penuh diberikan kepada pemimpin perguruan tinggi untuk menyelenggarakan “Tri Dharma Perguruan Tinggi”, karena pemimpin perguruan tinggi mempunyai keahlian dan pengalaman dalam mengelola perguruan tinggi. Kepemimpinan yang baik di semua tingkatan unit kerja perguruan tinggi tercermin



pada kemampuan yang komprehensif untuk menumbuhkembangkan pemahaman dan komitmen di setiap unit kerja.

Transparansi yaitu tentang sejauh mana kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran perguruan tinggi diketahui, dan dipahami oleh sivitas akademika sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif (Tim DPAK Dikti, 2005). Budaya organisasi yang transparan dan akuntabel kondusif untuk orang-orang yang bersedia menyampaikan peringatan (Dorasamy, 2013 : 108). Kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran hendaknya merupakan hasil konsensus dari pemangku kepentingan agar semua pihak mengetahui, memahami dan menegakkan peraturan dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga fungsi-fungsi perguruan tinggi dapat berjalan dengan kondusif. Keterlibatan pemangku kepentingan diperlukan baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi berbagai program perguruan tinggi sesuai perannya masing-masing. Itu artinya tata kelola tidak terbatas pada staf akademik tetapi melibatkan partisipasi yang luas para pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan (Giovanna, 2013 : 25). Penerapan prinsip transparansi perlu didukung dengan keterbukaan informasi yang memadai, jelas, akurat dan tepat waktu dengan bentuk dan media yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Keterbukaan informasi akan mempermudah pemantauan kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran yang dijalankan perguruan tinggi. Kendati demikian, informasi perlu diatur secara proporsional kepada pihak-pihak yang terkait. Transparansi meliputi pengelolaan di bidang akademik dan nonakademik. Transparansi pengelolaan di bidang akademik

meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma. Transparansi pengelolaan di bidang non-akademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan: organisasi; keuangan; kemahasiswaan; ketenagaan; dan sarana prasarana.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban suatu institusi atau program studi kepada *stakeholders* (pihak berkepentingan) mengenai pelaksanaan tugas dan fungsi perguruan tinggi (BAN-PT, 2011 : 9). Ukuran akuntabilitas dan skema jaminan mutu merupakan alat untuk menyediakan informasi mengenai bagaimana perguruan tinggi mengelola untuk mencapai tujuan perguruan tinggi (Stensaker & Harvey, 2010). Akuntabilitas perguruan tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban perguruan tinggi kepada masyarakat yang terdiri atas: akuntabilitas akademik dan akuntabilitas nonakademik (Pasal 78 Ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi). Akuntabilitas akademik dan akuntabilitas nonakademik dilakukan dengan benar, terukur dan selaras dengan visi, misi, tujuan, strategi maupun harapan pemangku kepentingan karena setiap keputusan perguruan tinggi akan mempengaruhi keputusan pemangku kepentingan. Penerapan prinsip akuntabilitas dilakukan dengan cara perguruan tinggi memiliki struktur organisasi yang lengkap dan efektif sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan dan pengembangan perguruan tinggi yang bermutu. Setiap individu memiliki uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta memiliki kriteria dan penilaian kinerja yang jelas. Pelaksanaan audit internal (untuk menjamin kualitas secara internal / *internal quality assurance*) dan audit

eksternal (untuk memperoleh pengakuan secara eksternal / *external quality assurance*) dilakukan dengan menilai, mengevaluasi dan mengendalikan segala aspek aktivitas perguruan tinggi secara independen agar visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi dapat dicapai dengan efektif (tepat sasaran) dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya.

Tanggung jawab berkaitan dengan sikap perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, melaksanakan misi, dan mencapai tujuan yang dicita-citakan sesuai dengan strategi-strategi yang dikembangkan dan harapan-harapan pemangku kepentingan. Konsep tata kelola dapat dipahami sebagai proses pengambilan keputusan institusi strategis, dan kewenangan untuk menentukan pihak yang terlibat dan bagaimana dan kepada siapa keputusan dipertanggungjawabkan (Terri Kim, 2008 : 33). Perguruan tinggi harus bertanggung jawab mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam perguruan tinggi dan harus mampu berpartisipasi mengatasi permasalahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara. Kepedulian terhadap masyarakat baik melalui kegiatan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat merupakan salah satu bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial (*social responsibility*).

Prinsip keadilan harus senantiasa dipegang perguruan tinggi dengan memahami bahwa perbedaan antar individu terletak pada peranan dan tanggungjawabnya, bukan pada hierarkikal atau kelompok yang satu mempunyai derajat yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok lain. Dalam karyanyaperintis"keadilan sebagai perlakuan yang wajar" Rawl menyebutkan tiga prinsip utama "keadilan sebagaiperlakuan yang wajar" adalah prinsipkebebasan, prinsip kesamaan

kesempatan yang adil, dan prinsip keberagaman (Heinz *et.al*, 2013 : 29). Akses kesetaraan didasarkan pada prinsip keadilan bahwa setiap individu layak mendapat kesempatan (yaitu dalam hal apa yang secara moral merupakan tindakan yang benar untuk dilakukan) untuk mengakses dan berpartisipasi dalam pendidikan tinggi (Patrick & John, 2015 : 209). Penerapan prinsip keadilan akan menciptakan rasa saling memiliki, saling menghargai, saling menghormati dan komitmen yang besar dari semua pemangku kepentingan untuk menjalankan fungsi dan perannya masing-masing.

Prinsip-prinsip di atas diimplementasikan untuk mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan. Penerapan prinsip-prinsip di atas, bukan merupakan sebuah prinsip yang baku, namun perlu disesuaikan dengan visi, misi, sasaran, tujuan, budaya dan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi oleh masyarakat, bangsa dan negara dimana perguruan tinggi berada.

## **5. Penerapan Model *Collaborative Governance***

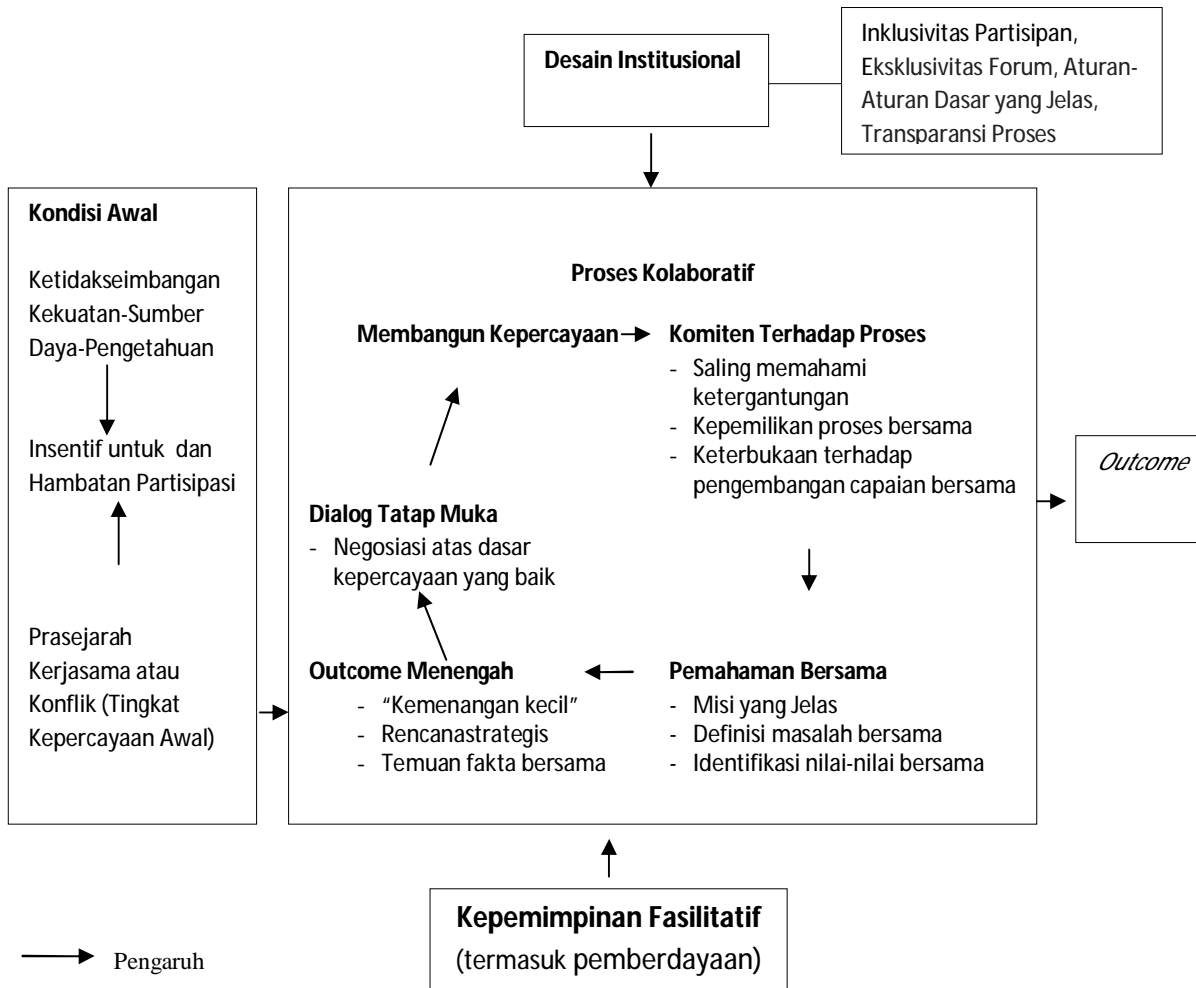
Penerapan *good governance* di perguruan tinggi perlu dinilai ketepatan sasaran dan kesesuaiannya dengan harapan pemangku kepentingan. Dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal, tata pamong yang baik mampu menciptakan hubungan saling membutuhkan dan saling menguntungkan antara institusi dengan para pemangku kepentingan (BAN-PT, 2011 : 5). Model tata kelola pemangku kepentingan merupakan perwujudan tata kelola yang kolegial dan representative (Giovanna, 2013 : 25). Narasi tata kelola jaringan membahas hubungan

antara institusi perguruan tinggi dan lingkungannya, termasuk berbagai kelompok pemangku kepentingan (Shattock, 2014 : 32). Tata kelola kolaboratif adalah pengaturan yang membangun dimana satu atau lebih agen publik secara langsung melibatkan para pemangku kepentingan non pemerintah dalam proses pengambilan keputusan secara bersama-sama yang formal berorientasi konsensus dan sengaja dilakukan dan yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik (Ansell & Gash, 2007 : 544). Kampus dengan etika kolaboratif cenderung mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan dalam fungsi manajemen dan tata kelola melalui praktik-praktik seperti tim lintas fungsional, kolaborasi mahasiswa dan urusan akademik, distribusi kepemimpinan, tata kelola bersama, dan perencanaan dan penganggaran bersama (Adrianna & Jaime, 2009 : 54). Definisi tersebut menekankan 6 kriteria penting : 1) forum diinisiatifkan oleh institusi publik 2) partisipan dalam forum termasuk pelaku-pelaku non pemerintah 3) partisipan secara langsung terlibat dalam

pembuatan keputusan dan tidak sekedar dimintai konsultasi oleh agen publik 4) forum secara formal diorganisasi dan bertemu secara kolektif 5) forum bertujuan untuk membuat keputusan berdasar konsensus / kesepakatan (bahkan jika konsensus tidak tercapai dalam praktiknya 6) fokus kolaborasi adalah pada kebijakan publik atau pengelolaan publik (Ansell & Gash, 2007 : 544). Berikut adalah model *Collaborative Governance*.

Model *collaborative governance* memiliki empat variabel yaitu kondisi awal, desain institusional, kepemimpinan, dan proses kolaboratif. Proses kolaboratif merupakan inti dari model *collaborative governance*, sedangkan kondisi awal, desain institusional dan kepemimpinan berkontribusi dalam proses kolaboratif. Kondisi awal menjadi dasar tingkat kepercayaan, konflik, dan modal yang menjadi sumber atau kewajiban selama kolaborasi. Desain institusional menetapkan aturan-aturan dasar dimana kolaborasi berada. Kepemimpinan memberikan mediasi dan memfasilitasi proses kolaboratif. Proses kolaboratif merupakan suatu siklus yang selalu terjadi berulang dan nonlinier.

Gambar 1. Collaborative Governance Model



Sumber : Ansell & Gash, 2007 : 550.

Berikut ini merupakan penjelasan masing-masing variabel secara lebih rinci dan implikasinya terhadap model *collaborative governance*. Kondisi awal dapat mendukung kolaborasi, namun dapat pula melemahkan kolaborasi di antara pemangku kepentingan. Kondisi awal dapat terjadi dimana pemangku kepentingan memiliki visi bersama yang ingin dicapai melalui kolaborasi dan sejarah masa lalu serta kerjasama yang saling menghormati. Namun, pada kondisi awal dapat pula terjadi

ketidakpercayaan, saling tidak menghormati dan antagonisme langsung.

Ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya dan pengetahuan di antara pemangku kepentingan merupakan masalah umum yang terjadi dalam tata kelola kolaboratif. Proses tata kelola kolaboratif rentan terhadap ketidakpercayaan atau lemahnya komitmen pihak yang kuat apabila beberapa pemangku kepentingan tidak memiliki kapasitas, organisasi, status, dan sumber daya yang sama untuk berpartisipasi dengan pemangku

kepentingan lainnya. Masalah umum yang terjadi dalam proses tata kelola kolaboratif adalah 1) tidak ada individu yang mewakili pemangku kepentingan secara kolektif, 2) beberapa pemangku kepentingan tidak memiliki keterampilan dan keahlian untuk terlibat dalam pembicaraan yang bersifat teknis, 3) beberapa pemangku kepentingan tidak memiliki waktu, tenaga atau kebebasan untuk terlibat dalam proses kolaboratif. Jika terjadi ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya dan pengetahuan di antara pemangku kepentingan, maka tata kelola kolaboratif memerlukan strategi untuk memberdayakan pemangku kepentingan yang lemah atau kurang terwakili.

Dorongan pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam tata kelola kolaboratif dipengaruhi ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya dan pengetahuannya serta harapan pemangku kepentingan akan hasil dari proses kolaboratif. Pemangku kepentingan tidak ikut serta dalam proses kolaborasi apabila tujuan lebih mudah dicapai secara sepihak. Pemangku kepentingan akan beralih pada pihak lain apabila hasil dari proses kolaborasi tidak memuaskan. Sebaliknya, pemangku kepentingan akan semakin berpartisipasi apabila pencapaian tujuan tergantung dari proses kolaborasi.

Sejarah antagonisme dan kerjasama di antara pemangku kepentingan dapat menghambat atau mendukung kolaborasi. Sejarah antagonisme di antara pemangku kepentingan dapat mengekspresikan tingkat kepercayaan yang rendah, komitmen yang rendah, strategi manipulasi dan komunikasi tidak jujur. Di sisi lain, keberhasilan sejarah kerjasama masa lalu dapat menciptakan tingkat kepercayaan yang tinggi akan hasil kolaborasi.

Model tata kelola kolaboratif menyarankan 1) jika ada sejarah antagonisme di antara para pemangku kepentingan, tata kelola kolaboratif tidak mungkin berhasil kecuali a) adanya saling ketergantungan yang tinggi di antara pemangku kepentingan atau b) adanya langkah-langkah positif yang diambil untuk memulihkan tingkat kepercayaan yang rendah di antara pemangku kepentingan.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan unsur penting yang membawa para pemangku kepentingan bersama-sama berunding dan terlibat satu sama lain dalam semangat kolaborasi. Intervensi pihak ketiga dalam mediasi diperlukan sejauh pemangku kepentingan tidak dapat langsung mencapai konsensus untuk berkolaborasi dan tidak efektif dalam menjelajahi kemungkinan untuk menang-menang. Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mengeksplorasi keuntungan bersama. Kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, melibatkan dan memobilisasi pemangku kepentingan untuk bergerak maju melakukan kolaborasi. Pemimpin kolaboratif harus memiliki kemampuan untuk 1) meningkatkan partisipasi yang luas dan aktif; 2) memastikan pengaruh dan kontrol yang luas, (3) memfasilitasi dinamika kelompok yang produktif, dan (4) memperpanjang lingkup proses. Tata kelola kolaboratif akan berhasil dengan menganjalkan jasa seorang mediator profesional apabila terjadi konflik yang tinggi, kepercayaan yang rendah, kesamaan sumber daya dan dorongan pemangku kepentingan untuk berpartisipasi. Namun apabila terjadi ketidakseimbangan sumber daya atau dorongan untuk berpartisipasi, maka tata

kelola kolaboratif lebih mungkin berhasil apabila ada pemimpin yang dihormati dan dipercaya dari berbagai pemangku kepentingan. Pemimpin “*organic*” adalah pemimpin yang muncul dalam komunitas pemangku kepentingan.

Desain institusional mengacu pada tata cara dan aturan dasar kolaborasi yang penting untuk legitimasi prosedural proses kolaborasi. Proses tata kelola kolaboratif harus terbuka dan inklusif karena transparansi proses akan membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Pemimpin meminta para pemangku kepentingan untuk terlibat dalam kolaborasi dan mengeksplorasi kemungkinan untuk mendapat keuntungan bersama. Namun, pemangku kepentingan sering masuk dalam proses kolaboratif dengan kerangka pikiran skeptis. Tata kelola kolaboratif berorientasi konsensus, meskipun konsensus tidak selalu tercapai. Masalah akhir desain institusional adalah penggunaan tenggat waktu yang membatasi ruang lingkup pembahasan dan melemahkan sifat berkelanjutan dari kolaborasi.

Proses tata kelola kolaboratif tergantung pada pencapaian siklus yang baik antara komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman, dan hasil. Proses kolaboratif diawali dialog tatap muka dengan komunikasi yang mendalam di antara para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi kesempatan dan mendapatkan capaian bersama. Dialog tatap muka merupakan inti dari proses membangun kepercayaan, memahami bersama dan memiliki komitmen terhadap proses. Membangun kepercayaan merupakan proses yang membutuhkan waktu dan komitmen jangka panjang untuk mencapai hasil kolaborasi. Jika pengalaman masa lalu sangat

antagonis, maka pemangku kepentingan harus menyediakan waktu dan biaya untuk perbaikan membangun kepercayaan. Komitmen terhadap proses sangat terkait dengan motivasi dasar untuk berpartisipasi dalam tata kelola kolaboratif. Keyakinan bahwa kolaborasi merupakan cara terbaik untuk mencapai *outcome* yang diinginkan perlu dikembangkan di antara para pemangku kepentingan. Saling ketergantungan yang tinggi di antara para pemangku kepentingan cenderung akan meningkatkan komitmen untuk berkolaborasi. Komitmen dalam proses kolaboratif membutuhkan prosedur yang jelas, adil, dan transparan. Pemahaman bersama atas apa yang dapat dicapai secara kolektif harus dikembangkan di antara para pemangku kepentingan. Pemahaman bersama dideskripsikan sebagai visi bersama, misi bersama, tujuan bersama, nilai bersama dan arah strategis yang jelas. Pemahaman bersama juga mengimplikasikan kesepakatan pada definisi permasalahan dan kesepakatan untuk mengatasi masalah. Temuan fakta bersama merupakan tipe *outcome* menengah. Kemenangan kecil mungkin bukan merupakan strategi yang cocok untuk membangun kepercayaan dimana para pemangku kepentingan memiliki tujuan yang lebih ambisius dan tidak dapat dengan mudah diubah ke dalam *outcome* menengah. Kepercayaan dapat dibangun dengan mengeksplorasi bersama secara awal atas semua nilai kolaborasi.

Tata kelola kolaboratif menyajikan hasil yang baik. Indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik yaitu mengikutsertakan semua; transparan dan bertanggung jawab; efektif dan adil; menjamin supremasi hukum; menjamin bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus

masyarakat; dan memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan (UNDP dalam Tim DPAK Dikti, 2005). *Outcome* tata kelola yang efektif adalah rencana strategis dapat dicapai; kesehatan keuangan tercapai; akuntabilitas dan tuntutan regulasi terpenuhi; ketersediaan pelayanan dan akademik terjamin kualitasnya; penilaian resiko diterapkan dan inovasi didukung sepenuhnya; reputasi dan daya saing institusi dapat ditingkatkan; kepercayaan terhadap tata kelola institusi dapat ditunjukkan; manajemen senior didukung dan tertantang untuk mengembangkan tata cara yang bersifat konstruktif (Schofield, 2009). Tata pamong institusi perguruan tinggi harus mencerminkan pelaksanaan *good university governance* dan mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan (BAN-PT, 2011 : 5). Efektivitas *good governance* dapat terungkap tidak hanya melalui laporan atau pernyataan tertulis, namun akan lebih terlihat dalam praktik. Praktik penyelenggaraan pendidikan perlu terus menerus diperbaiki (*continuous improvement*) dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Penerapan secara terus menerus prinsip-prinsip *good governance* lambat laun akan berkembang menjadi budaya perguruan tinggi.

### C. Penutup

Realita antara permasalahan tenaga kerja dan kualitas perguruan tinggi menuntut

perguruan tinggi untuk meningkatkan peranannya sebagai pusat intelektual di tengah masyarakat. Perguruan tinggi dituntut mampu menyumbangkan pemikiran-pemikiran untuk mengatasi permasalahan yang ada. Perguruan tinggi perlu menerapkan tata kelola yang baik agar dapat melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel. Penerapan *collaborative governance* merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan perguruan tinggi untuk merealisasikan harapan pemangku kepentingan. Prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan keadilan perlu dipergunakan secara terus menerus oleh perguruan tinggi dalam menerapkan *collaborative governance* agar berkembang menjadi budaya perguruan tinggi. Tata kelola perguruan tinggi perlu diperbaiki secara terus menerus (*continuous improvement*) untuk mengakomodasi seluruh nilai, norma, struktur, peran, fungsi, dan aspirasi pemangku kepentingan. Akhir kata, *collaborative governance* bukan hal yang mudah untuk direalisasikan, namun bukan pula sesuatu yang tidak mungkin untuk direalisasikan. *Collaborative governance* hanyalah sebatas wacana dan akan tetap menjadi sebuah wacana apabila tidak ada komitmen dan dukungan dari semua pemangku kepentingan untuk merealisasikannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adrianna, J.K. & Jaime, L. 2009. *Organizing Higher Education for Collaboration, A Guide for Campus Leaders*. John Wiley & Sons, Inc.
- Andrei, O. P. Nicoleta B. & Adrian F. 2013. *Quality Based Education and the Stakeholders' Expectations*. Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. 16 Issue 1, 72-78.

- Ansell, C. & Gash, A. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, Inc.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. 2011. *Buku 1 Naskah Akademik Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*. Jakarta.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. 2011. *Buku 2 Standar dan Prosedur Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*. Jakarta.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. *Hasil Akreditasi Program Studi*. <http://ban-pt.kemdiknas.go.id/>
- Badan Pusat Statistik. 2010 – 2014. *Statistik Indonesia 2010 – 2014*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Chatarina, B. 2011. *Stakeholder Regimes in Old Ideas Higher Education in New Bottles?*. Waxmann Verlag GmbH, Germany
- Daerah Istimewa Yogyakarta. 2010 – 2014. *Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Angka 2010–2014*. Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Dorasamy, N. 2013. *Good Governance and Whistleblowing: A Case of a Higher Education Institution (HEI) in South Africa*. J Soc Sci, 34(2): 105-114.
- Erin Lynn, H. S. 2007. *Perspective and Practices Related to Higher Education Policy-Making : A Case Study Analysis of One Legislative Session in Minnesota*.
- Fielden, J. 2008. *Global Trends in University Governance*, Education Working Paper Series, Number 9, The World Bank, Washington D C – U.S.A.
- Giovanna, L. 2013. *University Governance at the Crossroads: The Italian Case*. International Journal of Business Research and Development. Vol. 2 No. 2, hal 20 34.
- Haruna, P.F. & Kanna, L.A. 2013. *Connecting Good Governance Principles to the Public Affairs Curriculum: The Case of Ghana Institute of Management and Public Administration*. Journal of Public Affairs Education. 19(3), 493–514.
- Heinz, D.M., Edward, P.S.J., Maia, C. & Lina, U. 2013. *Fairness in Access to Higher Education in a Global Perspective*. Sense Publishers.
- Kent Baker, H. & Anderson R. 2010. *Corporate Governance, A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. Kolb Series in Finance. John Wiley & Sons, Inc.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance di Indonesia*.



- Lau, J.W.C. 2014. *Enriching Stakeholder Theory: Student Identity of Higher Education*. American Journal of Industrial and Business Management.
- McCaffery, P. 2010. *The Higher Education Manager's Handbook, Effective Leadership & Management in Universities & Colleges*. Second Edition. Routledge 270 Madison Avenue, New York, NY 10016.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*.
- Patrick, B. & John, P. A. 2015. *Democratizing Higher Education, International Comparative Perspectives*. Routledge, New York.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2005. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Republik Indonesia. 2012. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*.
- Schofield, A. 2009. *What is an Effective and High Performing Governing Body in UK Higher Education?* LFHE, London.
- Shattock, M. 2014. *International Trends in University Governance : Autonomy, Self-Government and The Distribution of Authority*. Routledge, New York.
- Stensaker, B. & Harvey, L. 2010. *Accountability in Higher Education, Global Perspectives on Trust and Power*. Taylor & Francis e-Library.
- Terri Kim. 2008. *Changing University Governance and Management in The U.K. and Elsewhere Under Market Conditions: Issues of Quality Assurance and Accountability*. Intellectual Economics. No. 2(4), p. 35–42.
- Tierney, W.G. 2004. *Competing Conceptions of Academic Governance : Negotiating The Perfect Storm*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.
- Tim Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan (DPAK). 2005. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi. Buku X tentang Tata Kelola*. Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Van Doeveren, V. 2011. *Rethinking governance identifying common principles*. *Public Integrity*, 13(4), 301–318.

Yu Zeng. 2014. *Analysis on the generation logic and limitations of university governance in China*.  
International Conference on Social Science and Environmental Protection.

Zajda, J. 2015. *Second International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*.  
Springer Dordrecht Heidelberg New York London.

