



MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI SEKOLAH PASCA SARJANA UGM

BAGIAN I: KONSEP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE

Dipersiapkan Oleh:
Sahid Susanto

Ketua Prodi
Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Sekolah Pasca Sarjana
Universitas Gadjah Mada

DEFINISI 'GOVERNANCE' (1)

Istilah 'governance' atau 'tata kelola' mengacu pada (Univ of Oxford):

- proses pengambilan keputusan dalam lembaga yang mempunyai implikasi pada administrasi organisasi, kebijakan dan tujuan organisasi,
- proses memonitor dan mengendalikan untuk mencapai tujuan organisasi,
- mekanisme bagaimana pihak-pihak yang mendapat amanah dan kekuasaan melaksanakan dan mempertanggung jawabkan amanahnya, dan

DEFINISI GOVERNANCE (2)

- Secara makro, governance didefinisikan sebagai pelaksanaan otoritas politik, ekonomi, dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah negara pada semua tingkat (UNDP); dan bagaimana kekuasaan negara digunakan untuk mengelola sumber-sumber ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat (Bank Dunia).
- Dalam ekonomi dan bisnis, governance meliputi pengaturan hubungan manajemen dan pihak luar (pemilik, kreditor dll.) agar ada keadilan dalam pembagian kekayaan perusahaan.

RIVIEW PENGERTIAN (1)

Konteks

- Istilah *good governance* berasal dari ilmu manajemen. Dalam ilmu management sering diartikan juga sebagai *corporate governance*
- *Corporate governance* sendiri dibangun untuk manajemen dalam konteks meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktifitas dalam upaya untuk mendapatkan profit yang maksimum
- Semangat dan implementasi untuk menjalankan *corporate governance* itu sangat dipengaruhi oleh bentuk institusi, ruang dan waktu
- Sehingga pengertian *good governance* juga menjadi sangat spesifik menurut bentuk institusi, ruang dan waktu
- **Bentuk standar dan ‘code’ dari *corporate governance* juga menjadi spesifik**
- Suatu negara sudah tidak bisa lagi mengendalikan lalu lintas modal, ide, ilmu pengetahuan, manusia, informasi (globalisasi)
- Perdebatan tentang *corporate governance* dalam khasanah ilmu manajemen itu sendiri berjalan seiring dengan perkembangan sistem ekonomi maupun dunia usaha (business)
- Sistem ekonomi sekarang sudah tidak lagi dibatasi oleh batas negara, yang sering diistilahkan dengan *Global economy*

RIVIEW PENGERTIAN (2)

The origin of concept

- Definisi yang paling sederhana dalam konteks manajemen, *corporate governance* cenderung diartikan sebagai *good governance*.
- Dgn konteks manajemen, diartikan sebagai suatu seri tugas 'manager' yang harus memperhatikan tiga elemen utama organisasi: shareholders (dalam PT: **stakeholders**), directors, and management untuk mendapatkan nilai maksimum (keuntungan), kebutuhan akan suasana organisasi yang bersahabat untuk menghasilkan aturan-2 corporate governance yang rigid
- Definisi yang lebih aplikatif dan useful menyangkut dua aspek: *doing the right things and doing thing right*
- Dalam macro level ada *Codes and standards*, yang lebih dekat dengan '*right thing*' dan bernuansa *governance*
- Untuk micro level (company atau institusi nir laba) yang lebih penting adalah cara-2 (*techniques*) untuk menggerakkan *good governance behaviour* sesuai dengan arah yang diinginkan atau sudah ditetapkan
- Codes and standards sendiri tidaklah cukup bila tidak di back up dengan *the right culture, ethics dan profesionalism*
- Good governance sangat berkaitan dengan formasi atau struktur organisasi.
- Yang jadi persoalan adalah bagaimana membedakan wewenang dan tugas antara *the owner / shareholders / stakeholders dan the manager*

RIVIEW PENGERTIAN (3)

Literature survey: Definition

Corporate governance:

- The structured interplay between the various players in a company
- The administrative measures and environment which make it possible to pursue a strategy effectively
- A set of rules aimed at the correct leadership of the company, where the key term is the division of tasks. The division of tasks with respect to the strategy process
- The whole system of rights, processes and controls established internally and externally over the management of a business entity with objective of protecting the interest of all the stakeholders

RIVIEW PENGERTIAN (4)

Literature survey: Definition

Essential aspect of corporate governance are: governance, policy and its supervision

- The system by which companies are directed and controlled
- The organization of the governance and policy of share capital companies and their supervision

Management:

- The more or less rationalized mechanical organization of the hierarchies and powers to achieve efficiency, once objectives have been defined

Governance:

- The choice of objectives and the means to achieved them in order to check that they have actually been achieved in the interest of parties in the enterprise

The objective of corporate governance

- To find a way to maximize wealth creation over time, in a manner that does impose inappropriate costs on third parties or on society as a whole
- the challenge to create something as close to a perpetual-motion machine as possible
- Creating an environment of enterprise and best professional practice to extract the maximum long-term value from a commercial enterprise

RIVIEW PENGERTIAN (5)

Literature survey: Definition

- From the view of economic context: the corporate governance is only part of the larger economic environment in which firm operate, which includes, for example, macro economic policies and the degree of competition in product and factor markets
- The corporate governance framework also depends on the legal, regulatory, and institutional environment, and business ethics as well
- Corporate governance is affected by the relationship among 'participants' in the governance system. Controlling shareholders through a holding company can significantly influence corporate behaviour

Makna filosofis:

- Konsep system tata kelola yang mampu membedakan garis batas antara:
 - 'milik privat' dan milik publik (terutama dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut penggunaan aset)
 - adil dan tidak adil (terutama dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut kekuasaan dan kewenangan)

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (1)

- PT-BHMN dikenal luas sebagai Otonomi PT
- PT-BHMN tetap lembaga non-profit, **bukan** lembaga profit
- **KEWENAGAN OTORITAS PUSAT LEBIH KEARAH PENGAWASAN **bukan** PENGATURAN**
- **MASYARAKAT MERUPAKAN BAGIAN DARI *STAKE HOLDER* MELALUI LEMBAGA MAJELIS WALI AMANAT (MWA)**
- **AKUNTABILITAS KEPADA MASYARAKAT **bukan** KEPADA PEMERINTAH**
- **AKUNTABILITAS DALAM BENTUK KUALITAS KINERJA **bukan** ADMINISTRATIF**

Korporatisasi
(dikelola dengan prinsip korporat)
dan tetap berprinsip nirlaba
Bukan privatisasi

Komitmen pemerintah
tetap memenuhi
tanggung jawab konstitusi
Lewat Dana Rutin

Pembiayaan investasi
Kompetisi Lewat DIP

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (2)

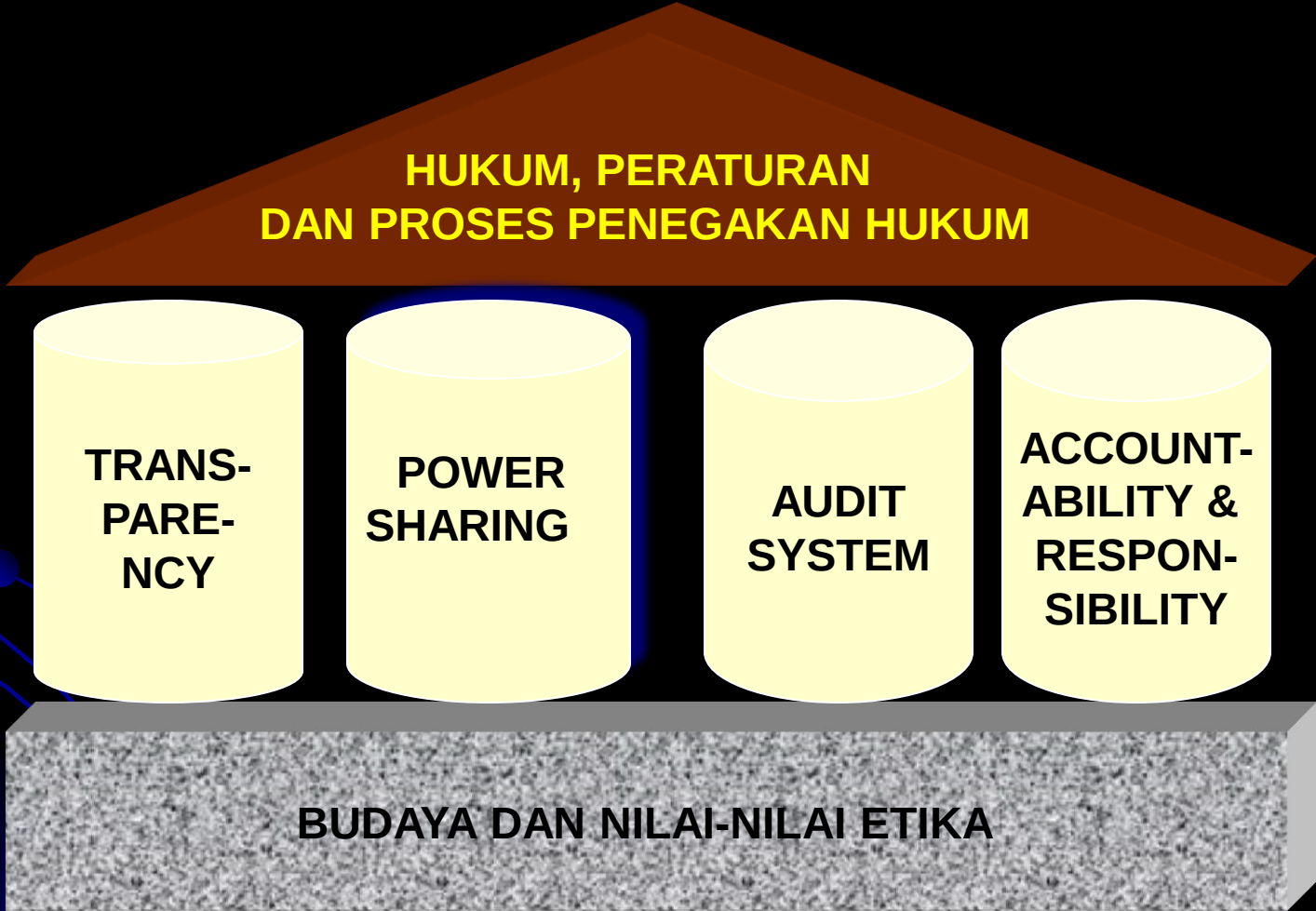
COMPARATION OF OLD AND NEW PARADIGM IN MANAGING HEIs

CHARACTERISTICS	OLD PARADIGM	NEW PARADIGM
STRATEGY	PLANNED	ENTREPRENEURIAL
STRUCTURE	HIERARCHY	NETWORK
SYSTEM	RIGID	FLEXIBLE
STAFF	TITLE + RANK	HELPFUL
STYLE	PROBLEM-SOLVING	TRANSFORMATION
SKILLS	TO COMPETE	TO BUILD
SHARED-VALUE	BETTER-SAMENESS	MEANING-DIFFERENCE
FOCUS	SYSTEM / INSTITUTION	INSTITUTIONAL/INDIVIDUAL
SOURCES OF STRENGTH	STABILITY	CHANGE
LEADERSHIP	DOGMATIC	INSPIRATION

MENGAPA GOVERNANCE PENTING?

- Mempunyai dampak pada kinerja organisasi.
- Menjaga keadilan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi.
- Governance yang buruk secara makro akan berdampak pada krisis ekonomi (Asia dan Indonesia pada tahun 1997-1998; USA 2008).
- Pada tingkat perusahaan, governance yang buruk akan berakibat kebangkrutan (Enron, Arthur Anderson, Lehman Brothers, dll.).
- Masalah governance juga terjadi dalam organisasi nir-laba (universitas, rumah sakit dsb.).

UNSUR-UNSUR GOVERNANCE



**HUKUM, PERATURAN
DAN PROSES PENEGAKAN HUKUM**

**TRANS-
PARE-
NCY**

**POWER
SHARING**

**AUDIT
SYSTEM**

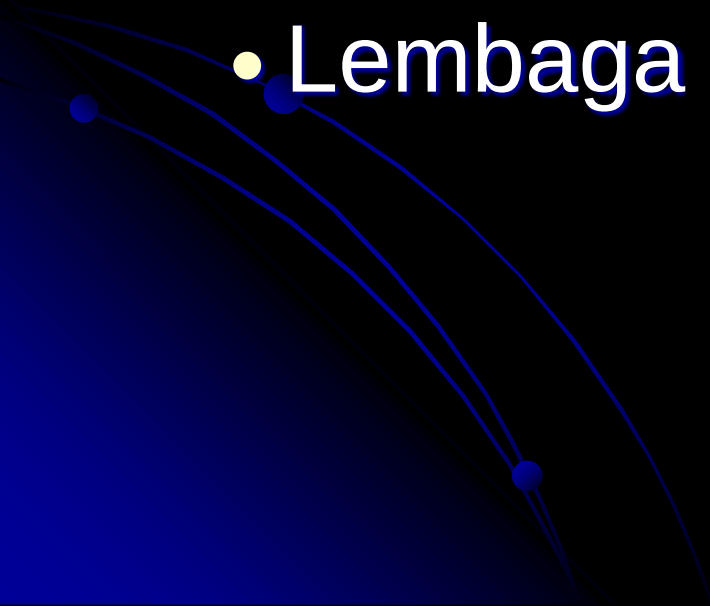
**ACCOUNT-
ABILITY &
RESPON-
SIBILITY**

BUDAYA DAN NILAI-NILAI ETIKA

UNIVERSITAS DI INDONESIA

- Universitas Negeri: dikelola oleh pemerintah, menggunakan kekayaan negara, mendapatkan dana dengan proporsi yang lebih besar dari APBN.
- Universitas Swasta: Dikelola oleh yayasan atau lembaga (swasta) yang merupakan organisasi keagamaan, umum, atau yang berafiliasi dengan entitas bisnis.
- Kedua jenis universitas tersebut memerlukan governance yang baik.

MODEL PERGURUAN TINGGI NEGERI

- Berbadan hukum.
 - Badan Layanan Umum
 - Lembaga pemerintah (PTN).
- 

MASALAH PENTING

- Otonomi.
- Keterwakilan pemangku kepentingan: sejauh mana kepentingan publik dilindungi?.
- Pengelolaan sumber daya manusia.
- Kepemilikan dan pengelolaan asset dan sumber finansial:
 - Siapa yang bertanggung jawab pada pendanaan perguruan tinggi? Pemerintah, peserta didik dan industri?
 - Sejauh mana pemerintah dapat mengawasi lembaga swasta yang juga menerima dana dari publik?

AKIBAT GOVERNANCE YANG BURUK DI PERGURUAN TINGGI

- Penjualan gelar.
- Pemalsuan karya ilmiah dan pelanggaran kode etik.
- Kualitas dan produktifitas pendidikan dan penelitian yang rendah.
- Program-program yang ada tidak menjawab kebutuhan masyarakat.
- Sumber daya yang kurang (dana, SDM, dan fasilitas fisik).

MASALAH SPESIFIK

- Kebebasan akademik dan kebebasan mimbar.
- Tingkat sentralisasi (Kemdiknas – Rektor – Fakultas – Jurusan dan Program Studi).
- Kultur informal dalam universitas yang dihadapkan pada birokrasi pemerintahan yang kaku.
- Hubungan yang relatif dekat antara lembaga rektor dan dekan dalam bentuk rapat yang banyak.
- Struktur yang tumpang tindih dari aspek hubungan otoritas dan pertanggung jawaban (rektor dan dekan bersama-sama sebagai anggota senat).
- Profil pimpinan universitas pada umumnya mempunyai karakter yang membela kepentingan publik.

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (3)

- DANA RUTIN PEMERINTAH (DIK/S) DALAM BENTUK **HIBAH BLOK (BLOCK GRANT)**
- DANA PEMBANGUNAN PEMERINTAH (DIP) DALAM BENTUK **HIBAH KOMPETISI**
- PERTANGGUNGAN JAWAB PT-BHMN KEPADA PEMERINTAH PADA **KUALITAS PENDIDIKAN**
- MEKANISME HIBAH PENDANAAN DIBERIKAN BERDASARKAN PRINSIP **EFISIENSI, PRODUKTIVITAS DAN KUALITAS PENDIDIKAN**

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (4)

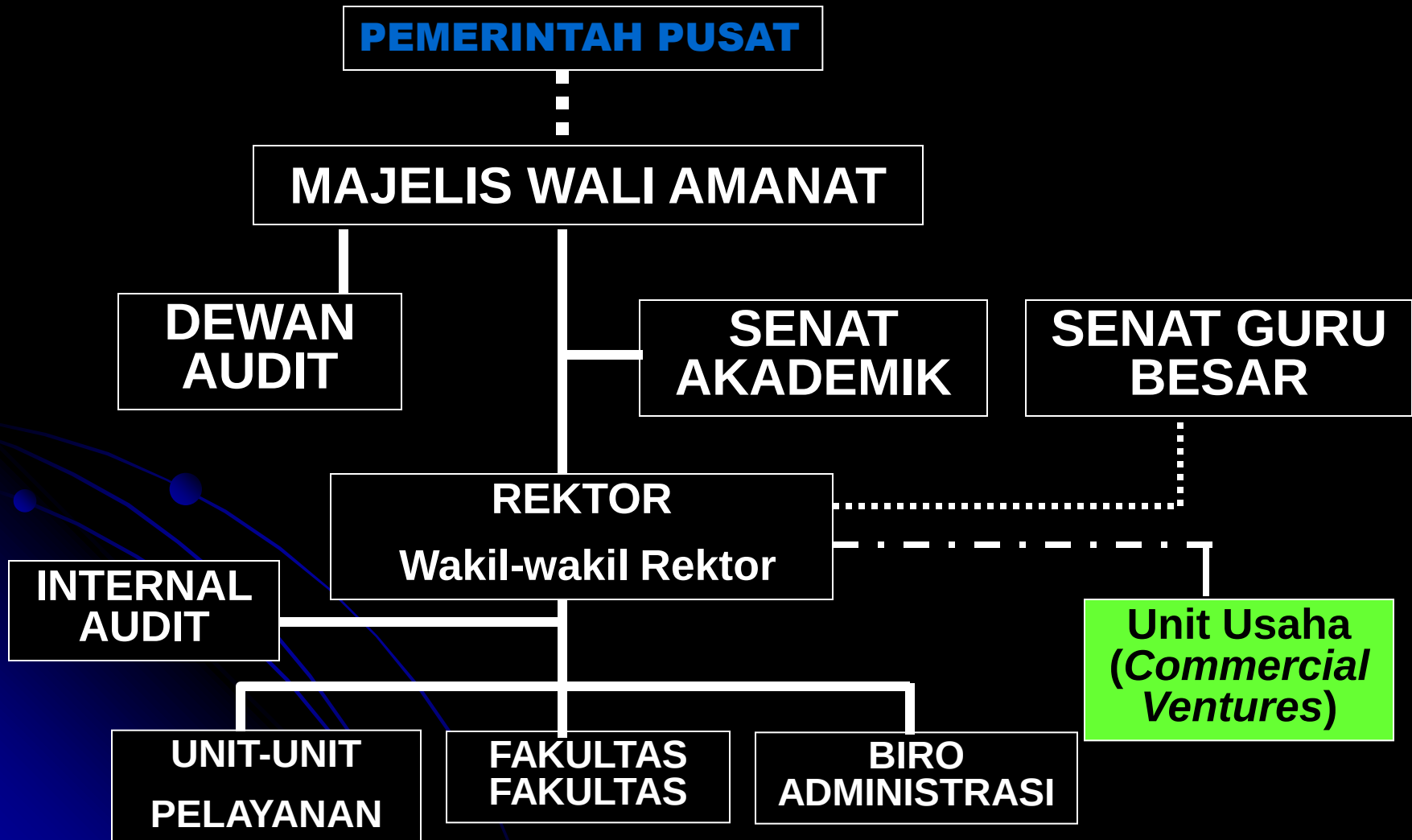
University governance

University governance

- Dasar: PP 61/1999 tentang Perubahan PTN menjadi PT-BHMN
- Format /struktur organisasi PT-BHMN 'minimum' (Exhibit 1). Tiap PT-BHMN dapat mengembangkannya sesuai dengan keunikan dan kebutuhannya
- The Board of Trustees (Majelis Wali Amanah) will have a central role since it will be responsible to appoint the Rector and oversee his/her performance, and only through this Board the government can involve in the university governance
- The Board (MWA) will comprise the Rector (non-voting member), and representatives of the government, employers, industries, private businesses, university staff, and the community at large

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (5)

Exhibit 1: **University governance**



ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (7)

University governance

- The university leadership will be quite different with the existing one due to its appointment mechanism.
- Under the current structure, the Senate conducts an election to select and nominate 3 candidates, sorted by their votes acquired, to the MoNE, who will then select one as the Rector.
- The composition of the Senate membership is professors (automatic membership) and representatives from each Faculty.
- Under PP 61/1999, the Academic Senate will comprise only elected staff (including professors) as members, reflecting a significant change in its composition
- Case at UGM, IPB, ITB and UI: added with Professor Council (Majelis Guru Besar)

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (8)

University governance

- The Academic Senate, as the Electoral College in appointing the university leadership, will become more of a body representing various internal stakeholders within the university. It might be also possible to establish a search committee soliciting nominees for university leadership from outside the respective university
- The internal governance within individual university should, however, also adopt the spirit of democracy, participation, transparency, and public accountability. This new initiative does not intent to transfer the authoritarian governance from the central authority to the university leadership

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (9)

University management

- Change from bureaucratic or administrative based style management to performance based style management
- A successful implementation is very much dependent on the ability of the university management to change and adapt.
- Many aspects of the university management are significantly dependent by regulations on governance.
- Under the existing cumbersome regulation some managers in the field, i.e. Deans and Department Heads, have successfully exercised their creativity, not only leading their units to survive the difficult time, but also competing beyond the national borders.
- These managers are the living proof that a **strong and dynamic leadership** is a key aspect for a university management to success.

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (10)

Permasalahan dalam implementasi

Aspek legal

- Mekanisme pembiayaan (funding mechanism): Mekanisme block grant tidak dikenal dalam Undang-2 Perbendaharaan Negara 1925 (The Treasury Law 1925, ICW), maupun UU No 17/2003 tentang Keuangan Negara
- PT-BHMN masih tunduk pada Undang-2 Kepegawaian Negara (*Civil Service Law*). Pergeseran manajemen kepegawaian dari PNS menjadi pegawai universitas menghadapi resiko sosial yang sangat tinggi
- Belum tersedia perangkat peraturan yang lengkap di bawah Undang-undang sebagai dasar implementasi PT-BHMN menimbulkan kekosongan hukum sehingga tidak mudah bagi PT-BHMN untuk menjalankan masa transisi yang terencana dengan baik. Kekosongan hukum ini juga memberikan implikasi pada tidak optimalnya pelaksanaan pengawasan untuk PT-BHMN

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (11)

Permasalahan dalam implementasi

Aspek sistem

- **Dualisme sistem mekanisme keuangan**

- dari satu sisi PT-BHMN sudah menjalankan otonomi keuangan secara internal, termasuk diperkenankannya secara legal penggunaan dana langsung yang bisa diperoleh dari masyarakat (DIK/S) maupun dari berbagai kerjasama dengan institusi lain dan pengembangan aktivitas kegiatan meningkatkan pendapatan (*revenue generating activities*) melalui satuan usaha ventura
- Dari sisi yang lain, mekanisme penerimaan anggaran dari pemerintah lewat DIK (*recurrent budget*) dan DIP (*development budget*) yang masih belum berupa *block grant* karena sistem mekanismenya masih mengikuti mekanisme sesuai dengan undang-undang yang ada sekarang (Undang-2 Perbendaharaan Negara 1925, ICW ataupun UU No 17/2003 tentang Keuangan Negara).

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (12)

Permasalahan dalam implementasi

- **Dualisme sistem kepegawaian**

- satu sisi telah menjalankan fungsi otonominya dengan telah dimulainya penerimaan staf baru melalui sistem kontrak, yang statusnya sebagai pegawai universitas
- sisi yang lain universitas masih mengelola staf dengan status PNS dengan segala hak legal yang melekat padanya

- **Dualisme sistem manajemen akademik**

- PT-BHMN belum dapat melaksanakan otonominya secara penuh karena masih ada beberapa hal yang dikendalikan oleh pusat pemerintahan, cq. DitJen Dikti sebagai konsekuensi dari belum adanya mekanisme *block grant*. Konsekuensi lebih lanjut adalah sistem pendanaan dari pemerintah melalui pendekatan *government appropriation* belum bisa diberlakukan.
- Satu sisi secara internal sudah ada pemikiran kearah efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang dikaitkan dengan keberadaan program studi, fakultas atau unsur akademik lainnya. Tapi di sisi lain belum adanya fasilitas mekanisme pendanaan secara *block grant* manajemen ke arah efisiensi belum bisa dilaksanakan

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (13)

Permasalahan dalam implementasi

- **Dualisme gaya manajemen**

- Dalam satu sisi, gaya manajemen birokratik (*bureaucratic management style*) telah terbentuk dan menjadi bagian yang melekat pada institusi PT-BHMN sebagai konsekuensi dari posisi sebelumnya sebagai PTN sebelum berubah status menjadi PT-BHMN
- Di sisi yang lain, sebagai PT-BHMN harus melakukan gaya manajemen korporat (*corporate style management*) yang pada prinsipnya berbasis pada kinerja.
- Dengan demikian, tidaklah mudah mengubah gaya manajemen dari gaya manajemen birokratik menjadi gaya manajemen korporat

ADOPSI PRINSIP KORPORAT DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI (PT-BHMN) (14)

Permasalahan dalam implementasi

Aspek implementasi pengawasan

- Belum jelasnya sistem implementasi pengawasan keuangan karena masih belum lengkapnya perangkat peraturan dan perundang-undangan di bidang keuangan
- Belum jelasnya sistem implementasi pengawasan kinerja kepegawaian karena masih belum lengkapnya perangkat peraturan dan perundang-undangan di bidang kepegawaian bagi pegawai yang berstatus pegawai universitas PT-BHMN
- Belum jelasnya sistem implementasi pengawasan kinerja akademik karena masih belum lengkapnya perangkat peraturan dan perundang-undangan di bidang pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi yang berstatus sebagai PT-BHMN
- Ketiga kelemahan di atas (a, b dan c) membawa implikasi kelemahan implementasi pengawasan yang tidak bisa dilakukan secara komprehensif dan sistematis mulai dari perencanaan, implementasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawasan.

PELUANG ADOPSI PT-BHMN PADA POLYTEKES DALAM MENERAPKAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE (1)

Unsur perubahan

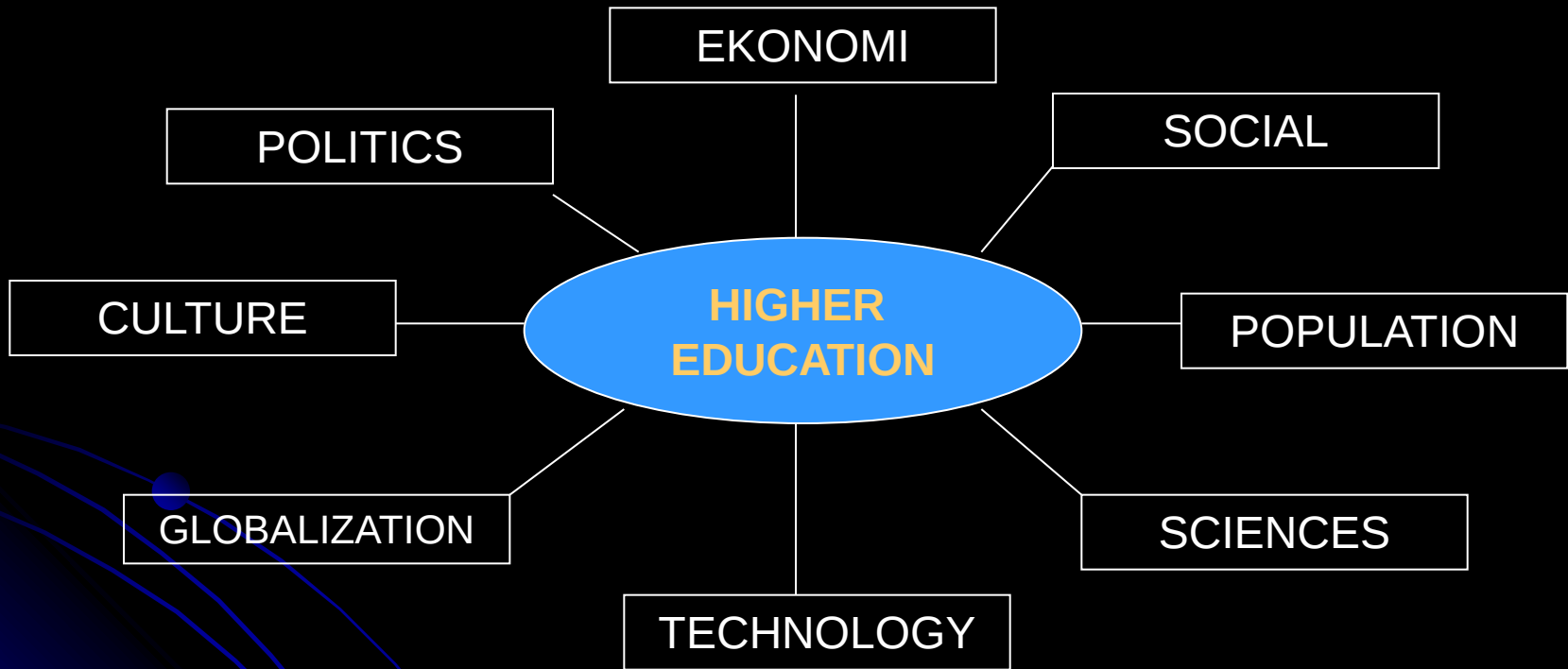
- Peraturan dan Per-UU-an (status)
- RPP-PT: PT menjadi Badan Hukum Pendidikan
- Perubahan kebijakan terhadap PT berbentuk Polytektik
- Kebutuhan akuntabilitas
- Mekanisme pendanaan
- Kesiapan PT berbentuk Polytektik untuk mengemban otonomi

Perubahan yang dpt dilakukan

- PT dapat lebih leluasa merancang format organisasi
- PT dapat merancang kurikulumnya dan melakukan perubahan sesuai kebutuhan (responsif thd pasar)
- Manajemen staf sesuai dengan kompetensi dan beban kerja
- Alokasi sumberdaya secara efisien sesuai dengan kebutuhan
- Mengubah struktur dan style manajemen yang berbasis korporat
- Pendanaan thd PT otonomi berbentuk Polytektik melalui Block grant
- Pendekatannya berbasis output (output/outcome)

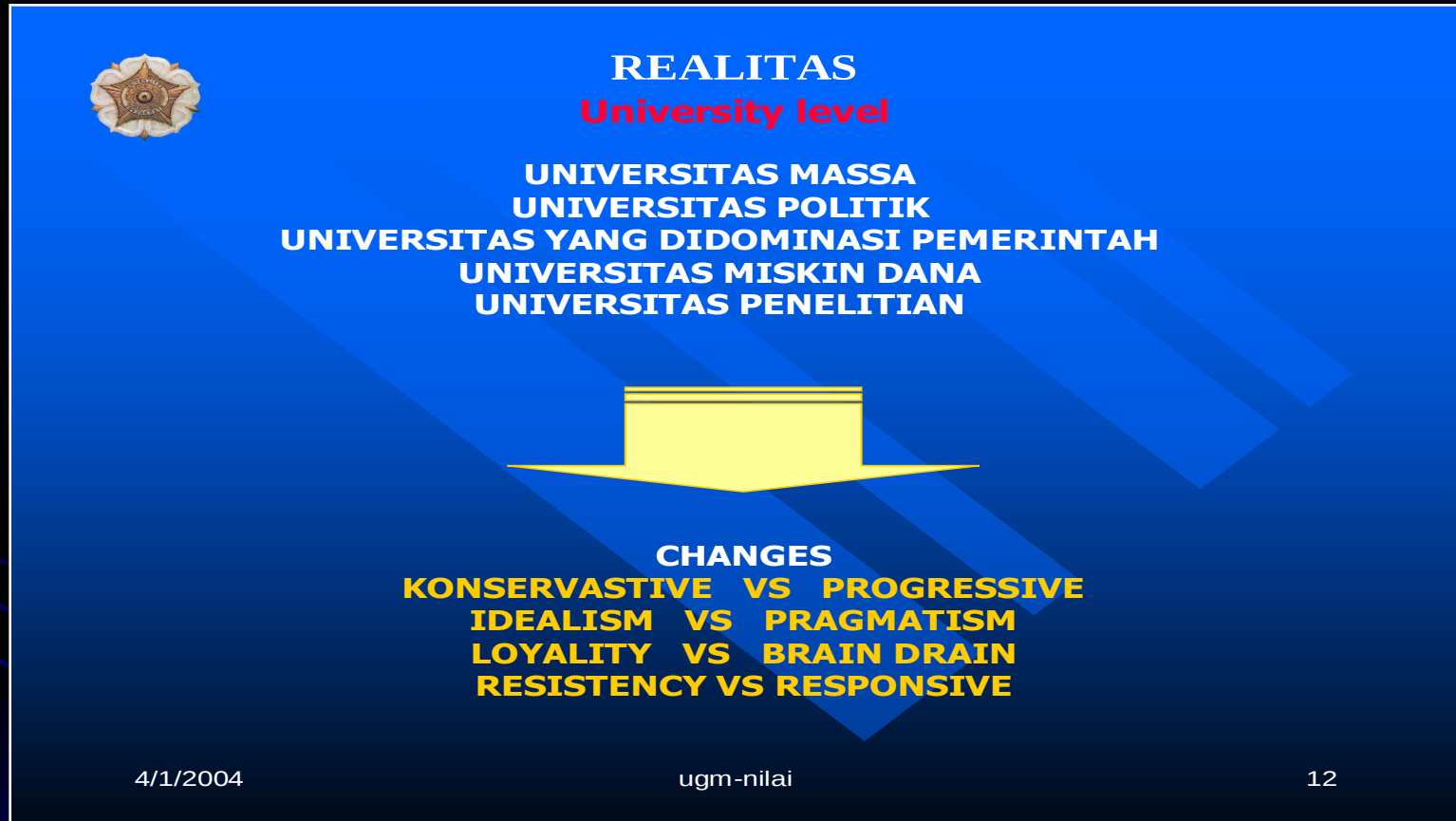
PELUANG ADOPSI PT-BHMN PADA POLYTEKES DALAM MENERAPKAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE (2)

Faktor yang berpengaruh



PELUANG ADOPSI PT-BHMN PADA POLYTEKES DALAM MENERAPKAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE (4)

Realitas vs Perubahan



- Adopsi sebaiknya dilakukan secara bertahap.
- **Yang lebih penting:** membangun semangat mau secara bersama-sama berubah dari gaya manajemen birokratik berbasis administratif menjadi gaya manajemen korporat berbasis kinerja

Perbandingan Kerangka kerja good governance lembaga profit & non-profit (PT)

Kerangka kerja good governance lembaga profit (korporat) *)	Kerangka kerja good governance lembaga non-profit (PT)
Hak-hak shareholders: harus melindungi hak-2 shareholders	Hak-hak stakeholders: harus melindungi hak-2 publik melalui stakeholders
Kesamaan perlakuan (equity treatment) shareholders: Menjamin perlakuan sama terhadap semua shareholders, termasuk minoritas	Kesamaan perlakuan (equity treatment) shareholders: Menjamin perlakuan sama terhadap semua publik, tanpa harus membedakan etnik, suku, agama, ekonomi, dsb.
Peranan shareholders: Penghargaan hak-hak shareholder yang tercermin dalam hukum, termasuk kreatifitas aktif dalam mengembangkan sustainability keuangan	Peranan stageholders: Penghargaan hak-hak publik (melalui stakeholder) yang tercermin dalam hukum, termasuk dalam kreatifitas aktif dalam mengembangkan sustainability kualitas dan kuantitas pendidikan
Disclosure (penyingkapan) & transparansi: Menjamin disklosure yg akurat dan transparan yg dibuat untuk semua hal yang berkaitan dengan situasi finansial, kinerja, kepemilikan dan governance of the company	Disclosure (penyingkapan) & transparansi: Menjamin disklosure yg akurat dan transparan yg dibuat untuk semua hal yang berkaitan dengan situasi finansial, kinerja akademik, dan governance of the institution
Responsibilities of the Board: Menjamin adanya strategic guidance, monitoring manajemen yang efektif dan akuntabilitas pimpinan kepada perusahaan maupun shareholders	Responsibilities of the Board (Pimpinan PT): Menjamin adanya strategic guidance, monitoring manajemen yang efektif dan akuntabilitas pimpinan kepada PT maupun stakeholders

*) Sumber: YRK Reddy and Y Raju, 2000: Corporate governance in banking and finance