

Tata Kelola Perguruan Tinggi di Era ITC

Abdul Kadir

Dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Sultan Qaimuddin Kendari

Abstrak

Perguruan Tinggi perlu menyelaraskan diri dengan gerak roda pembangunan, kebutuhan dan tantangan dunia kerja di era transparansi terkini yang semakin kompleks. Penyusunan Sistem Tata Kelola dalam organisasi Perguruan Tinggi tidak akan berhasil, apabila tidak didahului dengan penetapan visi, misi, dan rencana strategis. Memiliki sistem tata kelola yang baik, sangat penting untuk pencapaian tujuan Perguruan Tinggi. Namun, terdapat satu faktor yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan Perguruan Tinggi, yaitu prakondisi atau penyiapan suasana kerja yang kondusif serta aplikasi teknologi. Perwujudan tata kelola yang diharapkan harus dilakukan secara bertahap, namun terencana dengan kerangka waktu yang jelas. Upaya peningkatan kinerja Perguruan Tinggi secara terus menerus, maka sistem tata kelola dapat diwujudkan secara bertahap namun terprogram. Belajar dari berbagai Perguruan Tinggi lain yang telah sukses, dapat dilakukan karena dapat diperoleh kiat sukses, sehingga tidak harus melakukan kesalahan yang sama.

Kata Kunci : Tata Kelola PT, ITC

Abstract

Higher education needs to align itself with the motion of the wheels of development, needs and challenges of the world of work in the current era of transparency in an increasingly complex. Preparation of the organization's Governance System of Higher Education will not work, if it is not preceded by the determination of the vision, mission, and strategic plan. Having a system of good governance, is essential to the achievement of university goals. However, there is one factor that is needed to achieve the objectives of Higher Education, which is a precondition or preparation of a conducive working atmosphere as well as technological applications. Embodiment of governance that is expected to be done in stages, however well planned with a clear time frame. Efforts to improve the performance of universities continuously, then the system of governance can be realized gradually but programmed. Learning from other universities who have been successful, it can be done because it can be obtained success tips, so it should not make the same mistake.

Keywords: Governance PT, ITC

ملخص
يحتاج التعليم العالي لمواءمة نفسها مع حركة عجلة التنمية واحتياجات وتحديات عالم العمل في العصر الحالي من الشفافية في متزايدة التعقيد. وإعداد نظام حوكمة المنظمة للتعليم العالي لا تعمل، إن لم يكن مسبقاً من قبل تحديد الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية. وجود نظام للحكم الرشيد، أمر أساسي لتحقيق أهداف الجامعة. ومع ذلك، هناك عامل واحد ما هو مطلوب لتحقيق أهداف التعليم العالي، والذي هو شرط مسبق أو إعداد أجواء مواتية للعمل وكذلك التطبيقات التكنولوجية. تجسيد

الحكم التي من المتوقع أن يتم ذلك على مراحل، ومع ذلك خططت جيدا مع إطار زمني واضح. الجهود الرامية إلى تحسين أداء الجامعات بشكل مستمر، ثم نظام الحكم لا يمكن أن تتحقق تدريجيا ولكن المبرمجة. التعلم من الجامعات الأخرى الذين نجحوا، فإنه يمكن القيام به لأنه يمكن الحصول على نصائح النجاح، لذلك لا يجب أن نرتكب الخطأ نفسه. كلمات البحث: إدارة الجامعة ومركز التجارة الدولية

A. Pendahuluan

Tuntutan akan lulusan lembaga pendidikan yang bermutu semakin mendesak karena semakin ketatnya persaingan dalam lapangan kerja. Salah satu implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang membuka peluang lembaga pendidikan (termasuk perguruan tinggi asing) membuka sekolahnya di Indonesia. Oleh karena itu persaingan di pasar kerja akan semakin berat.

Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan untuk mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Sukses merupakan cita-cita atau sering disebut tujuan dari setiap organisasi yang sehat ataupun ingin sehat. Organisasi merupakan entitas yang sangat beragam baik dari segi hukum, tujuan, lingkup kegiatan maupun segmen masyarakat yang dilayani. Sesuai dengan tujuannya, maka suatu organisasi yang sehat harus secara terus menerus meningkatkan kualitas kinerja untuk memenuhi kepuasan masyarakat yang dilayani.

Sukses suatu organisasi dapat dicapai apabila kualitas pelayanan dapat memberi kepuasan kepada masyarakat yang dilayani yang juga disebut pelanggan. Dengan demikian, suatu organisasi harus dapat menciptakan sistem dan mengelola sistem tersebut agar dapat melakukan peningkatan mutu pelayanan secara terus menerus. Salah satu entitas atau bentuk organisasi yang akan dibahas lebih lanjut dalam makalah tata kelola Pendidikan Tinggi ini adalah organisasi yang disebut perguruan tinggi (PT). Sebagai suatu entitas yang spesifik, PT harus memiliki cita-cita atau tujuan yang spesifik pula sesuai dengan karakteristik lingkungan internal maupun eksternal yang ada. Dengan melihat konsep tersebut, maka setiap PT akan memiliki cita-cita atau tujuan yang spesifik dan tidak harus sama untuk masing-masing PT. Pada umumnya tujuan PT dinyatakan dalam visi dan misi PT. Visi dan misi PT disusun secara spesifik, sehingga menarik bagi *stakeholders* untuk ikut berpartisipasi mewujudkan visi dan misi PT tersebut.

Banyak unsur atau komponen PT yang harus dikonsolidasikan dan diberdayakan, agar PT mampu mengembangkan kualitas pelayanan secara terus menerus, untuk sukses mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Unsur-unsur strategis yang harus dikonsolidasikan, diberdayakan maupun ditingkatkan antara lain kualitas program akademik, kualitas sumberdaya manusia, kualitas sarana prasarana, dan suasana akademik yang mendukung. Namun kehendak untuk dapat meningkatkan kualitas unsur-unsur tersebut, harus didukung dengan metode untuk merealisasikannya yaitu sistem tata kelola yang baik atau berkualitas.

Tata kelola adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu PT untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Secara teknis tata kelola dinyatakan sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, melalui fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan tindak lanjut peningkatan. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas PT secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Tata kelola akan berjalan baik apabila dibarengi dengan suasana akademik dan budaya organisasi yang kondusif, kesemuanya itu akan terbentuk secara bertahap. Suasana akademik dan budaya yang kondusif, harus diciptakan dengan menumbuhkan *awareness* dan komitmen yang tinggi dari seluruh pelaku dalam PT. Paradigma tata kelola PT yang baik (*good university governance*), pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai sukses organisasi. Secara umum tata kelola terkait dengan aspek transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen dan sebagainya. Namun tata kelola menjadi persoalan lebih pelik, manakala tuntutan tata kelola yang baik mengharuskan adanya perubahan dan inovasi dari sistem yang ada dalam mencapai visi dan misi PT.

Tata kelola merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen terkait. *UNDP (United Nations Development Program)* mendeskripsikan adanya 6 indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik, yaitu¹:

¹ Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*. Penerbit Gava Media. Yogyakarta.

1. Mengikutsertakan semua pelaku PT.
2. Transparan dan bertanggung jawab
3. Efektif dan adil
4. Menjamin supremasi hukum
5. Menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat
6. Memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

Untuk mencapai tata kelola yang baik, diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu, handal, dan produktif. Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tata kelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan.

Secara umum, apabila suatu PT berupaya untuk meningkatkan kesehatan dan kinerjanya, maka tata kelola yang baik merupakan prasyarat. Sistem tata kelola merupakan bagian integral dari tanggungjawab pimpinan PT, termasuk di dalamnya adalah fakultas/jurusan/bagian/program studi, dosen, dan karyawan. Oleh karena itu, sistem tata kelola harus menyentuh seluruh arah organisasi PT.

Sistem penjaminan mutu perguruan tinggi (SPM-PT) dilakukan atas dasar penjaminan mutu internal, penjaminan mutu eksternal, dan perijinan penyelenggaraan program. Penjelasan ketiga unsur tersebut sebagai berikut.

1) Penjaminan Mutu Internal

Penjaminan mutu internal adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh institusi perguruan tinggi dengan cara yang ditetapkan perguruan tinggi pelaksana. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh perguruan tinggi sesuai visi dan misinya. Dengan menjalankan penjaminan mutu internal, maka institusi pendidikan tinggi sebaiknya melakukan evaluasi internal disebut evaluasi diri secara berkala. Evaluasi diri dimaksudkan untuk mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan. Selanjutnya, sistem penjaminan mutu internal dalam disini disebut SPMPT.

2) Penjaminan Mutu Eksternal

Penjaminan mutu eksternal adalah penjaminan mutu yang dilakukan oleh badan akreditasi seperti BAN-PT atau lembaga lain dengan cara yang ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Parameter dan metoda mengukur hasil ditetapkan oleh lembaga akreditasi yang melakukan. Lembaga akreditasi mewakili

masyarakat sehingga sifatnya mandiri. Akreditasi oleh lembaga akreditasi dimaksudkan untuk melakukan evaluasi eksternal untuk menilai kelayakan program institusi pendidikan tinggi. Selain menilai kelayakan program, akreditasi juga dimaksudkan untuk pemberian saran peningkatan dalam mengupayakan peningkatan kualitas berkelanjutan. Penjaminan mutu eksternal selanjutnya disebut akreditasi.

3) Perijinan Penyelenggaraan Program

Perijinan penyelenggaraan program diberikan oleh Ditjen Dikti untuk satuan pendidikan yang memenuhi syarat penyelenggaraan program pendidikan. Tata cara dan parameter yang digunakan ditetapkan oleh Ditjen Dikti sesuai ketentuan yang ada. Perijinan selain dimaksudkan sebagai evaluasi eksternal juga untuk menilai kelayakan kepatuhan penyelenggaraan program.

Dengan demikian, penjaminan mutu perguruan tinggi secara keseluruhan dimaksudkan untuk melakukan peningkatan kualitas institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

B. Mekanisme Penetapan Standar

Kebutuhan untuk menetapkan sistem tata kelola, pada umumnya dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal, seperti dinamika sosial, ekonomi, dan politik, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Secara umum PT merespon dinamika eksternal dan kompetisi tersebut, dengan pendekatan otonomi, *self-regulatory* dan *accountability* dalam pengelolaannya.

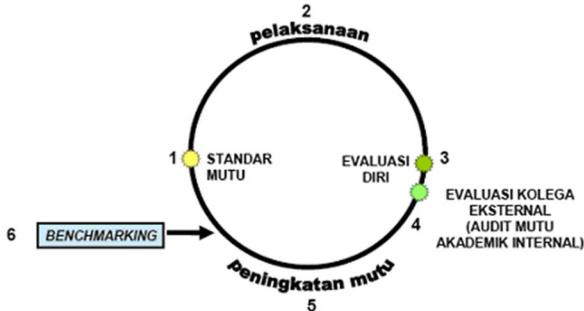
Perubahan lingkungan eksternal pendidikan tinggi yang cepat, pada umumnya tidak dapat direspons dengan kecepatan yang sama oleh PT, sehingga reformasi di bidang pendidikan dan pengelolaan pendidikan tinggi saat ini, sedang digalakkan melalui penetapan *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*². Oleh sebab itu, perubahan-perubahan di bidang administrasi, proses pembelajaran, kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta sarana prasarana harus dilakukan secara sinergis dan terintegrasi.

Salah satu permasalahan umum yang sering dijumpai dalam budaya PT, adalah rendahnya kapasitas inovasi untuk memecahkan permasalahan pendidikan tinggi yang semakin kompleks, apalagi dalam mengikuti perkembangan lingkungan eksternal yang sangat cepat. Pengelolaan PT tidak berarti hanya menjalankan tugas-tugas

² Dikti, *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*

rutin, tetapi lebih jauh dituntut untuk bergerak inovatif serta responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Mekanisme penetapan standar mutu di Perguruan Tinggi dapat dilakukan seperti model dasar penetapan standar mutu dalam bagan di bawah ini:



Di dalam menetapkan standar dalam sistem tata kelola yang baik, banyak cara yang dapat dilakukan serta rujukan yang bisa digunakan. Suatu PT dapat menetapkan standar dengan memilih berbagai cara, namun pilihan tersebut harus sesuai dengan karakteristik dari PT tersebut.

1. Model Sistem Tata Kelola

Bila dicermati lebih mendalam, banyak model sistem tata kelola yang dapat digunakan oleh PT, dan juga banyak yang telah berhasil dalam mencapai tujuan. Untuk memilih model tata kelola yang tepat, dapat dipelajari beberapa contoh sukses yang dialami oleh PT.

Model tata kelola yang relatif cocok untuk PT adalah sistem Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik (SADA). Dengan perbedaan karakteristik kerja sistem administrasi dan akademik, maka system SADA akan dapat mengakselerasi kinerja PT. Sistem administrasi akan efisien dan efektif apabila dilakukan kendali otoritas di aras PT, dengan menggunakan format yang seragam, apalagi jika didukung dengan *computerized administration system* atau *on-line system*.

Di bidang akademik, peluang untuk berkembang dan berinovasi akan sangat besar, apabila system pengelolaan akademik didesentralisasikan kepada unit pelaksana akademik, yaitu fakultas/jurusan/program studi, karena komunitas akademik pada aras tersebut adalah pihak paling kompeten di bidang keilmuannya.

Dalam sistem SADA, fakultas, jurusan, dan program studi akan memiliki peluang besar untuk mengembangkan kegiatan akademik, dan secara cermat mengamati prospek dan dinamika lingkungan

eksternal yang terjadi, sesuai dengan lingkup disiplin ilmu yang diampu. Pengembangan ilmu pengetahuan dan dinamika eksternal setiap bidang ilmu berbeda, sehingga berbeda pula strategi untuk meresponnya. Oleh karena itu, akan sangat baik, efisien, dan berkualitas apabila kegiatan dan pengembangan akademik didesentralisasikan pada aras tersebut. Tentu timbul pertanyaan tentang apa tugas aras PT. Apabila kegiatan dan pengembangan akademik didesentralisasikan, maka PT akan bertugas untuk *facilitating*, *empowering* dan *enabling* agar kegiatan akademik fakultas, jurusan dan program studi dapat berjalan sesuai dengan program yang ditetapkan.

Kebijakan umum harus dikendalikan pada tingkat PT untuk memandu agar visi dan misi PT dapat dicapai dengan baik. Di dalam sistem SADA, apabila diperlukan maka subsidi silang akan mudah dilakukan agar seluruh fakultas, jurusan, dan program studi dapat berkembang secara bersama.

2. Unsur Utama Tata Kelola

Banyak versi dan indikator untuk menjelaskan tentang tata kelola yang baik, misalnya oleh Bappenas, UNDP tentang *good governance*. Salah satu yang dapat dipandang cocok untuk PT, adalah tentang ciri *good governance*, yang dimodifikasi sebagai berikut³:

- a. **Transparansi**, yaitu tentang sejauh mana kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran PT diketahui, dan dipahami oleh sivitas akademika sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif.
- b. **Pengorganisasian**, yaitu tentang sejauh mana pimpinan PT mampu menerapkan berbagai prinsip pengorganisasian, seperti menetapkan tata hubungan kerja, rincian tugas pokok, fungsi/wewenang serta melakukan *directing* (pengarahan).
- c. **Partisipasi**, yaitu tentang sejauh mana proses pengambilan keputusan strategis PT melibatkan secara partisipatif *stakeholders* eksternal dan internal, sehingga *stakeholders* dapat mendukungnya secara aktif.
- d. **Responsivitas**, yaitu tentang sejauh mana kebijakan, regulasi, dan pengalokasian anggaran mendapat dukungan dan tanggapan positif dari sivitas akademika. **Efisiensi dan Efektivitas**, yaitu tentang seberapa besar upaya pimpinan PT untuk membuat sivitas akademika faham, dan dapat memberi komitmen yang tinggi

³ Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. *Opcit.*

terhadap kebijakan, regulasi, dan program yang ditetapkan oleh pimpinan.

- e. **Akuntabilitas**, yaitu tentang seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan PT dalam menjalankan tugasnya.
- f. **Kepemimpinan**, yaitu tentang sejauh mana kepemimpinan PT mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan mampu memotivasi sivitas akademika untuk bekerja secara produktif dalam mencapai visi dan misi PT. Perlu dikemukakan bahwa unsur-unsur utama tersebut tidak dipenuhi secara terpisah, melainkan harus dipenuhi secara integratif.

3. Lingkup Tata Kelola

Dalam PT pada umumnya, tata kelola meliputi unsur perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terus menerus.

- a. **Perencanaan**, merupakan proses penetapan kebijakan, regulasi, penyusunan program, dan anggaran, serta merumuskan bagaimana cara atau prosedur untuk melaksanakannya. Perencanaan melingkupi pula penetapan kerangka waktu (*timeframe*), dan tahapan pencapaian yang diharapkan. Termasuk dalam unsur perencanaan adalah bagaimana seluruh sumberdaya dilibatkan untuk melaksanakan kebijakan.
- b. **Pelaksanaan**, merupakan proses realisasi dari perencanaan. Dalam tahap ini seluruh sumberdaya harus dilibatkan secara optimal untuk melaksanakan rencana. Dalam tahap pelaksanaan kegiatan monitoring sangat penting, sebagai upaya pengendalian terhadap pelaksanaan kebijakan, dan melakukan upaya langsung agar kebijakan dapat sepenuhnya dilaksanakan sesuai rencana.
- c. **Peningkatan kualitas**, merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sistem pengelolaan PT, setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan. Peningkatan kualitas dilakukan secara terus menerus.

C. Mekanisme Pemenuhan Standar

1. Strategi Dasar

Mekanisme pemenuhan standar tata kelola dilakukan pada tahap implementasi kebijakan dan program PT. Di dalam setiap organisasi, implementasi adalah tahap yang paling penting dan kritis dalam proses pencapaian tujuan. Apabila sistem tata kelola tidak diimplementasikan, maka akan menyebabkan kebijakan, regulasi, dan program tidak dapat diwujudkan. Kalaupun tercapai akan melalui

berbagai komplikasi dan biaya yang tinggi, sehingga PT menjadi tidak efisien.

Pemenuhan standar tata kelola yang baik tidak luput dari berbagai macam kendala, apalagi jika sistem tata kelola bermuatan inovasi. Resistensi dapat muncul dan dilawan oleh sistem yang sedang berjalan. Beberapa hal strategis dan perlu mendapat perhatian untuk melaksanakan tata kelola yang baik adalah sebagai berikut:

- a. **Dipahami oleh sivitas akademika**, sistem tata kelola yang dikembangkan PT, harus dipahami sepenuhnya oleh sivitas akademika. Konsep-konsep seperti transparansi, akuntabilitas dan partisipasi belum tentu dapat dipahami dengan benar dan utuh oleh sivitas akademika, termasuk pimpinan PT. Seringkali konsep tersebut dianggap tidak etis, mengganggu, sulit dikerjakan, dan sebagainya. Apabila pimpinan dan sivitas akademika paham tentang pentingnya tata kelola yang baik, maka timbul dampak positif pada komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program yang ditetapkan.
- b. **Rekrutmen pelaksana yang kompeten**, adalah salah satu kunci sukses untuk melaksanakan tata kelola yang baik. Apabila terdapat pelaksana yang kurang paham dan memiliki komitmen rendah, maka dalam melaksanakan tugasnya akan digunakan cara berpikir sendiri. Hal ini dapat menyebabkan terjadi konflik antara tujuan program dan para pelaksananya.
- c. **Kepemimpinan yang baik**, pada prinsipnya memiliki peran yang strategis dalam suatu PT, yaitu mampu memotivasi agar seluruh sivitas akademika dapat menunjukkan kinerja yang selalu meningkat.
- d. **Budaya dan suasana kerja yang kondusif**, yang tercermin dalam sikap, persepsi dan perilaku sivitas akademika yang terlibat dalam pengelolaan PT. Budaya dan suasana kerja selalu terkait dengan aspek tata nilai dalam PT, antara lain saling percaya (*trust*), dan kerjasama yang baik. Prasarana dan sarana yang memadai akan dapat memperlancar tercapainya tata kelola yang baik.

2. Implementasi tata kelola yang baik melalui prinsip SADA

- a. Manajemen aras PT menyelenggarakan kegiatan administrasi yang meliputi:
 - 1) Administrasi akademik, terbagi atas :
 - a) Administrasi sumberdaya manusia;
 - b) Pengembangan sarana prasarana;
 - c) Penggalian sumber dana.

Manajemen aras PT merumuskan kebijakan dan konsep pengembangan akademik secara umum.

2) Manajemen Unit Pelaksana Akademik menyiapkan:

- a) Data atau informasi untuk keperluan manajemen PT;
- b) Melakukan evaluasi berkala

b. Manajemen aras Unit Pelaksana Akademik (fakultas, jurusan, dan bagian) menyelenggarakan:

1. Pelaksanaan dan pengembangan akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat)
2. Pengembangan sumberdaya akademik (pendidikan dan pelatihan)
3. Pengembangan dan perencanaan fasilitas akademik
4. Pengembangan dan perencanaan sumberdaya pembelajaran.

Untuk dapat mengimplementasikan SADA, maka perlu dianut prinsip-prinsip berikut:

1. Seluruh lini organisasi selalu berupaya untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* internal maupun eksternal;
2. Setiap lapis aras organisasi, mulai dari PT sampai dengan unit pelaksana akademik, selalu memberikan pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
3. Setiap pelaksana dituntut untuk menciptakan komunikasi horisontal dan vertikal yang luwes (azas kolegialitas);
4. Setiap pelaksana harus terbuka terhadap informasi;
5. Seluruh investasi manajemen ditujukan untuk memberdayakan jurusan, sebagai unit pelaksana akademik yang memiliki kewenangan penuh untuk mengembangkan program dan sumberdaya akademik.

D. Mekanisme Pengendalian Standar

Berdasarkan berbagai pengalaman implementasi tata kelola, sering dijumpai penyimpangan karena berbagai kendala, antara lain pemahaman yang tidak sama, kapasitas pelaku pada aras-aras organisasi bervariasi, dukungan pimpinan pada aras-aras organisasi tidak sama, dan penyediaan dukungan fasilitas bervariasi. Apabila kapasitas masing-masing komponen tidak sama, maka akan menghasilkan kapasitas kerja dan efisiensi yang rendah dalam suatu organisasi.

Mekanisme pengendalian dimaksudkan agar seluruh komponen organisasi berada pada kapasitas yang terkendali, sesuai dengan peran dan kontribusinya dalam PT. Dengan demikian, implementasi tata

kelola akan menjadi suatu proses yang terkoordinasi dan terkendali, untuk mencapai visi dan misi PT.

1. Koordinasi Kerja

Koordinasi kerja dalam berbagai macam bentuk seperti pertemuan, kunjungan, pelaporan, dan bentuk lain yang cocok, dapat menjadi cara yang baik untuk mengendalikan proses implementasi tata kelola. Pengalaman menunjukkan bahwa kunjungan, pemberian perhatian kepada pelaksana, dan pemberian bantuan teknis, serta kegiatan pendampingan, sangat efektif untuk melaksanakan pengendalian proses implementasi tata kelola.

Perhatian dan dukungan pimpinan PT dalam kegiatan koordinasi sangat diperlukan, terutama untuk menumbuhkan semangat para pelaku. Koordinasi sebagai alat pengendali implementasi tata kelola, harus dilakukan secara rutin dan konsisten dengan agenda yang jelas.

2. Pelatihan dan Sosialisasi tentang Visi, Misi, dan Rencana Strategi

Pelatihan penting dalam proses pengendalian implementasi, karena dengan cara itu para pelaksana akan memiliki pemahaman dan keterampilan yang sama. Jadi, pelatihan akan bermanfaat dalam menyamakan standar kepada para pelaku organisasi di semua aras organisasi. Sosialisasi yang dilakukan terus menerus kepada sivitas akademika akan sangat strategis untuk proses pengendalian, karena selain diharapkan akan tumbuh pemahaman yang sama tentang visi dan misi, juga diharapkan dapat secara bertahap menumbuhkan komitmen. Sosialisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain kunjungan, forum diskusi, seminar, media cetak (*newsletter*, buku, poster), dan melalui sarana informasi digital yang menarik.

3. Suasana Kerja

Suasana kerja yang kondusif akan memotivasi para pelaksana untuk bekerja dengan baik, bahkan suasana kerja dapat mengakselerasi pencapaian visi dan misi PT. Beberapa kiat untuk menciptakan suasana kerja PT, dikemukakan melalui beberapa pengalaman, seperti dukungan optimal dari pimpinan PT, perhatian terhadap anggota sivitas akademika yang berprestasi, dukungan financial dalam implementasi, dan pemenuhan kesejahteraan para pelaksana.

Kesulitan dapat muncul karena budaya seperti di atas belum tentu telah ataupun dapat dikembangkan di PT. Suasana kerja yang kondusif

dapat tercipta, apabila kebutuhan fasilitas kerja para pelaksana dapat dipenuhi secara optimal oleh pimpinan PT.

4. Evaluasi dan Pengawasan

Evaluasi adalah suatu upaya sistematis untuk mengumpulkan dan memproses informasi yang menghasilkan kesimpulan tentang nilai, manfaat, serta kinerja dari PT atau unit kerja yang dievaluasi, kemudian menggunakan hasil evaluasi tersebut dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan. Evaluasi bisa dilakukan secara internal atau eksternal. Pengawasan secara konsisten dari hasil pengawasan harus dilakukan melalui mekanisme yang ditetapkan untuk mengendalikan implementasi.

Untuk bisa menghasilkan mutu, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu⁴ :

- a. Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
- b. Perlunya ditumbuhkembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.
- c. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
- d. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

⁴ Slamet, Margono, 1999. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, IPB Bogor.

Salah satu contohnya adalah pelaksanaan SPMA di tingkat unit perguruan tinggi sebagaimana diilustrasikan dalam bagan berikut:

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar/kuliah dalam lembaga pendidikan tersebut⁵. Para pelanggan layanan pendidikan terdiri dari berbagai unsur paling tidak empat kelompok⁶. Mereka itu adalah *pertama* yang belajar, bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. *Kedua*, para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang *ketiga* bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*). Selain itu, yang *keempat*, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari intern lembaga; mereka itu adalah para dosen dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*).



Walaupun para dosen dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas dari suatu lembaga pendidikan mereka akan diuntungkan, baik kebanggaan maupun finansial.

⁵ Karsidi, Ravik, 2000. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Bahan Ceramah di Pondok Assalam, Surakarta 19 Februari.

⁶ Sallis, Edward, 1993. *Total Quality Management in Education*, Kogam Page, London.

Seperti disebut di atas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan diatas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

Potensi perkembangan, dan keaktifan mahasiswa tentu saja merupakan yang paling utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Perkembangan fisik yang baik, baik jasmani maupun otak, menentukan kemajuannya. Demikian pula dengan lainnya, misalnya bakat, perkembangan mental, emosional, pribadi, sosial, sikap mental, nilai-nilai, minat, pengertian, umur, dan kesehatan; kesemuanya akan mempengaruhi hasil belajar dan mutu seseorang. Untuk itu, maka perhatian terhadap peserta didik menjadi sangat penting

E. Aplikasi Teknologi

Aplikasi teknologi pada pendidikan secara langsung akan mempengaruhi keputusan-keputusan tentang proses pendidikan yang spesifik. Umpamanya : aplikasi itu mempunyai dampak penting terhadap isi (*content*) yang akan diajarkan, tingkat standarisasi dan pemilihan isi, jumlah dan kualitas sumber-sumber yang tersedia.

Masalah-masalah pokok yang dihadapi pendidikan di Indonesia yang terpenting adalah mengenai : peningkatan mutu, pemerataan kesempatan pendidikan, dan relevansi pendidikan dengan pembangunan nasional. Demikian luas dan jauhnya jangkauan yang hendak dicapai oleh program pembangunan pendidikan kita, padahal di lain pihak sumber-sumber yang tersedia bertambah terbatas dan langka.

Kenyataan-kenyataan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa pemecahan masalah-masalah pendidikan kita membutuhkan alternatif-alternatif lain disamping cara-cara penyelesaian yang konvensional yang dikenal selama ini. Berbagai potensi yang dimiliki oleh teknologi dalam pendidikan lantas memungkinkannya diajukan sebagai suatu alternatif untuk memecahkan masalah-masalah tadi. Aplikasi teknologi dalam pendidikan akan mampu⁷:

1. Menyebarkan informasi secara luas, seragam dan cepat.
2. Membantu, melengkapi dan (dalam hal tertentu) menggantikan tugas guru.

⁷ Miarso, Yusufhadi.1981. Dalam Buku Akta V-B : *Penerapan Teknologi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Universitas Terbuka (1984/85)

3. Dipakai untuk melakukan kegiatan instruksional baik secara langsung maupun sebagai produk sampingan.
4. Menunjang kegiatan belajar masyarakat serta mengundang partisipasi masyarakat.
5. Menambah keanekaragaman sumber maupun kesempatan belajar.
6. Menambah daya tarik untuk belajar.
7. Membantu mengubah sikap pemakai.
8. Mempengaruhi pandangan pemakai terhadap bahan dan proses.
9. Mempunyai keuntungan rasio efektivitas biaya, bila dibandingkan dengan sistem tradisional.

Jika semula teknologi pendidikan (dalam arti yang sangat terbatas) dipandang hanya berperan pada taraf pelaksanaan kurikulum kuliah, konsepsi baru menghendaki teknologi pendidikan sebagai masukan (input) bahkan sejak tahap perencanaan kurikulum. Dengan demikian sudah sejak perencanaan kurikulum harus pula dikaji dan ditentukan bentuk teknologi pendidikan yang akan diterapkan.

Pemilihan teknologi dalam pendidikan akan membuka kemungkinan untuk lahirnya berbagai alternatif bentuk kelembagaan baru yang menyediakan fasilitas belajar, disamping dapat melayani segala bentuk lembaga pendidikan yang telah ada. Misalnya kemungkinan bagi suatu bentuk sekolah terbuka yang fasilitas dan tata belajarnya berbeda sekali dengan sekolah konvensional, tetapi dengan hasil (*output*) yang sama.

Serangkaian kriteria pemanfaatan teknologi dalam pendidikan, antara lain: harus dijaga kesesuaiannya (kompatibilitas) dengan sarana dan teknologi yang sudah ada, dapat menstimulasikan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, serta mampu memacu usaha peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Dengan demikian, adanya penerapan suatu teknologi dalam pendidikan akan sangat mungkin terjadi perubahan besar-besaran dalam interaksi belajar mengajar antara sumber-sumber belajar dengan pelaku belajar. Salah satu kemungkinan perubahan tersebut adalah penerapan dan perubahan teknologi informasi dalam pendidikan tata kelola PT.

Salah satu esensi dari proses pendidikan tidak lain adalah penyajian informasi. Dalam menyajikan informasi, haruslah komunikatif. Dalam komunikasi pada umumnya, demikian pula dalam pendidikan, informasi yang tepat disajikan adalah informasi yang dibutuhkan, yakni yang bermakna, dalam arti : (1) secara ekonomis menguntungkan. (2) secara teknis memungkinkan dapat dilaksanakan, (3) secara sosial-psikologis dapat diterima sesuai dengan norma dan

nilai-nilai yang ada, dan (4) sesuai atau sejalan dengan kebijakan/tuntutan perkembangan yang ada Konsep “bermakna” ini penting bagi keberhasilan penyebaran informasi yang dapat diserap dan dilaksanakan sasaran/peserta didik. Karena itu, Williams (1984) menyebutkan bahwa komunikasi adalah saling pertukaran simbol-simbol yang bermakna.

Williams menekankan bahwa : (1) kita tidak dapat saling bertukar makna, (2) kita hanya secara fisik bertukar simbol, dan (3) komunikasi tidak akan terjadi, kecuali kita berbagi makna untuk simbol-simbol tertentu.

Dalam memberikan/menyampaikan informasi kepada orang lain (misalnya kepada mahasiswa), maka informasi tersebut haruslah informasi yang bermakna bagi orang yang bersangkutan. Untuk dapat mengetahui dan memahami informasi yang benar-benar dibutuhkan, bahkan prioritas informasi yang dibutuhkan perlu kita pahami, komunikator perlu bertindak sebagai pengamat dan pendengar yang baik. Jadi bukan informasi yang kita ketahui yang disampaikan, tetapi yang kita sampaikan adalah informasi yang benar-benar bermakna dan dibutuhkan sasaran.

Informasi yang dibutuhkan dan bermakna adalah informasi yang mampu membantu/mempercepat pengambilan keputusan untuk terjadinya perubahan, dan yang bermanfaat untuk mendorong terjadinya perubahan tersebut. Untuk itulah maka, pemilihan informasi harus benar-benar selektif dengan mempertimbangkan jenis teknologi mana yang tepat dipilih sebagai medianya.

Sejarah, kini dengan berkembangnya komputer dan sistem informasi modern, kembali menawarkan pencerahan baru. Revolusi teknologi informasi menjanjikan struktur interaksi kemanusiaan yang lebih baik, lebih adil, dan lebih efisien. Revolusi informasi global adalah keberhasilannya menyatukan kemampuan komputasi, televisi, radio dan telefoni menjadi terintegrasi. Hal ini merupakan hasil dari suatu kombinasi revolusi di bidang komputer personal, transmisi data, lebar pita (*bandwidth*), teknologi penyimpanan data (*data storage*) dan penyampaian data (*data access*), integrasi multimedia dan jaringan komputer. Konvergensi dari revolusi teknologi tersebut telah menyatukan berbagai media, yaitu suara (*voice, audio*), video, citra (*image*), grafik, dan teks⁸.

⁸ Sallis, Edward, 1993. *opcit.*

Akibat adanya revolusi teknologi informasi telah, sedang dan akan merubah kehidupan umat manusia dengan menjanjikan cara kerja dan cara hidup yang lebih efektif, lebih bermanfaat, dan lebih kreatif. Sebagaimana dua sisi, baik dan buruk, dari suatu teknologi, teknologi informasi juga memiliki hal yang demikian. Kemana seharusnya teknologi ini diarahkan dan ditempatkan dan dimanfaatkan dengan sebenar-benarnya haruslah diperhitungkan, karena apabila keliru, suatu bangsa akan mengalami akibatnya secara fatal.

Dalam dunia pendidikan, revolusi informasi akan mempengaruhi jenis pilihan teknologi dalam pendidikan, bahkan, revolusi ini secara pasti akan merasuki semua aspek kehidupan, (termasuk pendidikan), segala sudut usaha, kesehatan, entertainment, pemerintahan, pola kerja, perdagangan, pola produksi, bahkan pola relasi antar masyarakat dan antarindividu. Inilah yang merupakan tantangan bagi semua bangsa, masyarakat dan individu. Siapkah lembaga pendidikan kita menyambutnya?

Dunia pendidikan harus menyiapkan seluruh unsur dalam sistem pendidikan agar tidak tertinggal atau ditinggalkan oleh perkembangan tersebut. Melalui penerapan dan pemilihan yang tepat teknologi informasi (sebagai bagian dari teknologi pendidikan), maka perbaikan mutu yang berkelanjutan dapat diharapkan. Perbaikan yang berlangsung terus-menerus secara konsisten/konstan akan mendorong untuk berorientasi pada perubahan untuk memperbaiki secara terus menerus dunia pendidikan. Adanya revolusi informasi dapat menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan karena mungkin kita belum siap menyesuaikan. Sebaliknya, juga akan menjadi peluang yang baik bila lembaga pendidikan mampu menyikapi dengan penuh keterbukaan dan berusaha memilih jenis teknologi informasi yang tepat, sebagai penunjang pencapaian mutu pendidikan.

F. Penutup

Sistem Tata Kelola dalam organisasi PT tidak akan berhasil, apabila tidak didahului dengan penetapan visi, misi, dan rencana strategis. Memiliki sistem tata kelola yang baik, sangat penting untuk pencapaian tujuan PT. Namun, terdapat satu faktor yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan PT, yaitu prakondisi atau penyiapan suasana kerja yang kondusif serta aplikasi teknologi. Perwujudan tata kelola yang diharapkan harus dilakukan secara bertahap, namun terencana dengan kerangka waktu yang jelas.

Dengan demikian, seiring dengan upaya peningkatan kinerja PT secara terus menerus, maka sistem tata kelola dapat diwujudkan secara

bertahap namun terprogram. Belajar dari praktek baik PT lain yang telah sukses, dapat dilakukan karena dapat diperoleh kiat sukses, sehingga tidak harus melakukan kesalahan yang sama.