

## PENGANTAR

Pada tanggal 1 Oktober 2003, Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas telah menerbitkan buku **Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi**. Buku tersebut bertujuan memberikan inspirasi dan gambaran kepada para pengelola pendidikan tinggi di Indonesia tentang ide, konsep, dan mekanisme penjaminan mutu (*internal*) pendidikan tinggi yang dikelolanya. Di dalamnya diuraikan pula salah satu model penjaminan mutu yang dapat digunakan oleh para pengelola pendidikan tinggi, agar pendidikan tinggi yang dikelolanya mampu berkembang secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Agar penjaminan mutu di lingkungan perguruan tinggi berhasil dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang dikemukakan di atas, maka dipandang perlu dilakukan inventarisasi praktek-praktek yang berhasil baik di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia, untuk kemudian diterbitkan buku tentang **Praktek Baik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (*Good Practices in Quality Assurance for Higher Education*)**. Diharapkan bahwa buku ini akan merupakan sarana pembelajaran (*lesson learned*) bagi kalangan perguruan tinggi dalam melaksanakan dan

mengembangkan penjaminan mutu, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada peningkatan mutu pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa (*nation's competitiveness*).

Pemaparan praktek penjaminan mutu yang telah berhasil baik di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia, tidak bermaksud menempatkan perguruan tinggi yang belum melaksanakannya dalam posisi yang *inferior*, melainkan justru untuk menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang telah berhasilpun ternyata memulainya secara bertahap. Sebaliknya, bagi perguruan tinggi yang telah berhasil baik melaksanakan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya; pemaparan ini tidak bermaksud untuk menghentikan pengembangan lebih lanjut penjaminan mutu, melainkan justru untuk meningkatkan semangat agar kiranya penjaminan mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik daripada yang telah dicapai.

Praktek baik pelaksanaan penjaminan mutu akan dipaparkan dalam bentuk contoh-contoh, menurut butir-butir mutu yang masing-masing dimuat dalam sebuah buku. Pada tahun 2004 telah berhasil disusun sebuah buku yang selanjutnya disebut sebagai Buku I mengenai Proses Pembelajaran (diterbitkan pada bulan September 2004). Kemudian untuk tahun 2005 ini telah berhasil disusun 9

(sembilan) buku yang membahas butir-butir mutu yang lain, yaitu :

1. Buku II – Kurikulum Program Studi
2. Buku III – Sumber Daya Manusia (Dosen dan Tenaga Penunjang)
3. Buku IV – Kemahasiswaan
4. Buku V – Prasarana dan Sarana
5. Buku VI – Suasana Akademik
6. Buku VII – Keuangan
7. Buku VIII – Penelitian dan Publikasi
8. Buku IX – Pengabdian Kepada Masyarakat
9. Buku X – Tata Kelola

Agar diperoleh pemahaman yang utuh, diharapkan pengguna masing-masing buku tersebut di atas terlebih dahulu membaca buku **Pedoman Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Pendidikan Tinggi** yang diterbitkan oleh Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi - Depdiknas (2003), serta buku **Praktek Baik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, Buku I – Proses Pembelajaran** (2004).

Penyusunan kesembilan buku yang berhasil diterbitkan di tahun 2005 ini telah melibatkan berbagai pihak yang telah mencurahkan tenaga dan pikirannya, ditengah kesibukan

masing-masing dalam melaksanakan tugas utamanya. Oleh karena itu perkenankan saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada mereka, yaitu Bapak/Ibu sebagai berikut: Sudjarwadi, Johannes Gunawan, H.Ponpon S. Idjradinata, Toni Atyanto Dharoko, I Wayan Redi Aryanta, N. Sadra Darmawan, Tirza Hanum, Sritomo Wignjosoebroto, Edia Rahayuningsih, Kusminarto, Djoko Dwiyanto, H.C. Yohannes, A. Hanafi, Arief Djauhari, Nurmansyah, Firdaus, Hj. Maryanthi, Farichah, serta Staf Sarana Perguruan Tinggi Direktorat PAK, Ditjen Dikti Depdiknas.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pelaksanaan dan pengembangan penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia.

Jakarta, Oktober 2005

Departemen Pendidikan Nasional  
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi  
Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan

Supeno Djanali

# DAFTAR ISI

<b>Pengantar</b>	1
<b>Daftar Isi</b>	5
<b>Tata Kelola</b>	6
1. Pendahuluan	6
2. Mekanisme Penetapan Standar	10
3. Mekanisme Pemenuhan Standar	17
4. Manajemen Pengendalian Standar	21
<b>Penutup</b>	25
<b>Daftar Pustaka</b>	26
<b>Lampiran-Lampiran</b>	27

# TATA KELOLA

## 1. Pendahuluan

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 buku Praktek Baik dalam Penjaminan Mutu 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. Sutiono (2004) memberi contoh bahwa *UNDP (United Nations Development Program)* mendeskripsikan adanya 6 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;
- memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

Untuk mencapai tata kelola yang baik, kadang-kadang diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu mengubah semua kelemahan dan ketidakberdayaan organisasi menjadi lebih handal dan produktif. Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberda-

yaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tata kelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan.

Buku tentang praktek baik ini memberikan ilustrasi secara garis besar tentang prinsip dasar tata kelola, dan penjabarannya dalam implementasi di PT. Walaupun tata kelola bersifat universal, namun dalam implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi khas dari PT sehingga dapat *acceptable* dan *workable* bagi keseluruhan lini organisasi PT, termasuk para pelakunya.

Secara umum, apabila suatu PT sedang 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 aras organisasi PT.

## **2. 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*. Oleh sebab itu perubahan-perubahan di bidang administrasi, proses pembelajaran, kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta sarana prasarana harus dilakukan secara saling terkait 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 rutin, tetapi lebih jauh dituntut untuk bergerak inovatif serta responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

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.

a. Model Sistem Tata Kelola.

Apabila 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 pembedaan karakteristik kerja sistem administrasi dan akademik, maka sistem 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 sistem 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.

b. 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 rumusan Sutiono (2004) tentang ciri *good governance*, yang dimodifikasi sebagai berikut:

**Transparansi**, yaitu tentang sejauh mana kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran PT diketahui, dan dipahami oleh sivitas akademika sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif.

**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).

**Partisipasi**, yaitu tentang sejauh mana proses pengambilan keputusan strategis PT melibatkan secara partisipatif *stakeholders* eksternal dan internal, sehingga *stakeholders* dapat mendukungnya secara aktif.

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

**Akuntabilitas**, yaitu tentang seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan PT dalam menjalankan tugasnya.

**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.

c. Lingkup Tata Kelola.

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

**Perencanaan**, merupakan proses penetapan kebijakan, regulasi, penyusunan program, dan anggaran, serta merumuskan bagaimana cara atau prosedur untuk melaksanakannya. Perencanaan melingkupi pula penetapan kerangka waktu (*time frame*), dan tahapan pencapaian yang diharapkan. Termasuk dalam unsur perencanaan adalah bagaimana seluruh sumberdaya dilibatkan untuk melaksanakan kebijakan.

**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.

**Peningkatan kualitas**, merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sistem pengelolaan PT, setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan. Peningkatan kualitas dilakukan secara terus menerus.

### **3. Mekanisme Pemenuhan Standar.**

#### **3.1. 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:

**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.

**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.

**Kepemimpinan yang baik**, pada prinsipnya memiliki peran yang strategik dalam suatu PT, yaitu mampu memotivasi agar seluruh sivitas akademika dapat menunjukkan kinerja yang selalu meningkat.

**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.

### 3.2. Implementasi tata kelola yang baik melalui prinsip SADA

a. Manajemen aras PT menyelenggarakan kegiatan administrasi yang meliputi:

- administrasi akademik;
- administrasi sumberdaya manusia;

- pengembangan sarana prasarana;
- penggalian sumber dana.

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

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

- pelaksanaan dan pengembangan akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat);
- pengembangan sumberdaya akademik (pendidikan dan pelatihan);
- Pengembangan dan perencanaan fasilitas akademik;
- Pengembangan dan perencanaan sumberdaya pembelajaran.

Manajemen Unit Pelaksana Akademik menyiapkan:

- data atau informasi untuk keperluan manajemen PT;
- melakukan evaluasi berkala.

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

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

#### **4. Mekanisme Pengendalian Standar**

Dari 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.

#### 4.1. 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.

#### 4.2. Pelatihan dan Sosialisasi tentang Visi, Misi, dan Rencana Stratejik.

Pelatihan penting dalam proses pengendalian implementasi, karena dengan cara itu para pelaksana akan memiliki pemahaman dan keterampilan yang sama. Jadi, pelatihan akan bermfaat 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.

#### 4.3. 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 finansial 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.

#### 4.4. Pengawasan.

Pengawasan secara konsisten harus dilakukan melalui mekanisme yang ditetapkan untuk mengendalikan implementasi.



## 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. 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.

\*\*\*\*\*

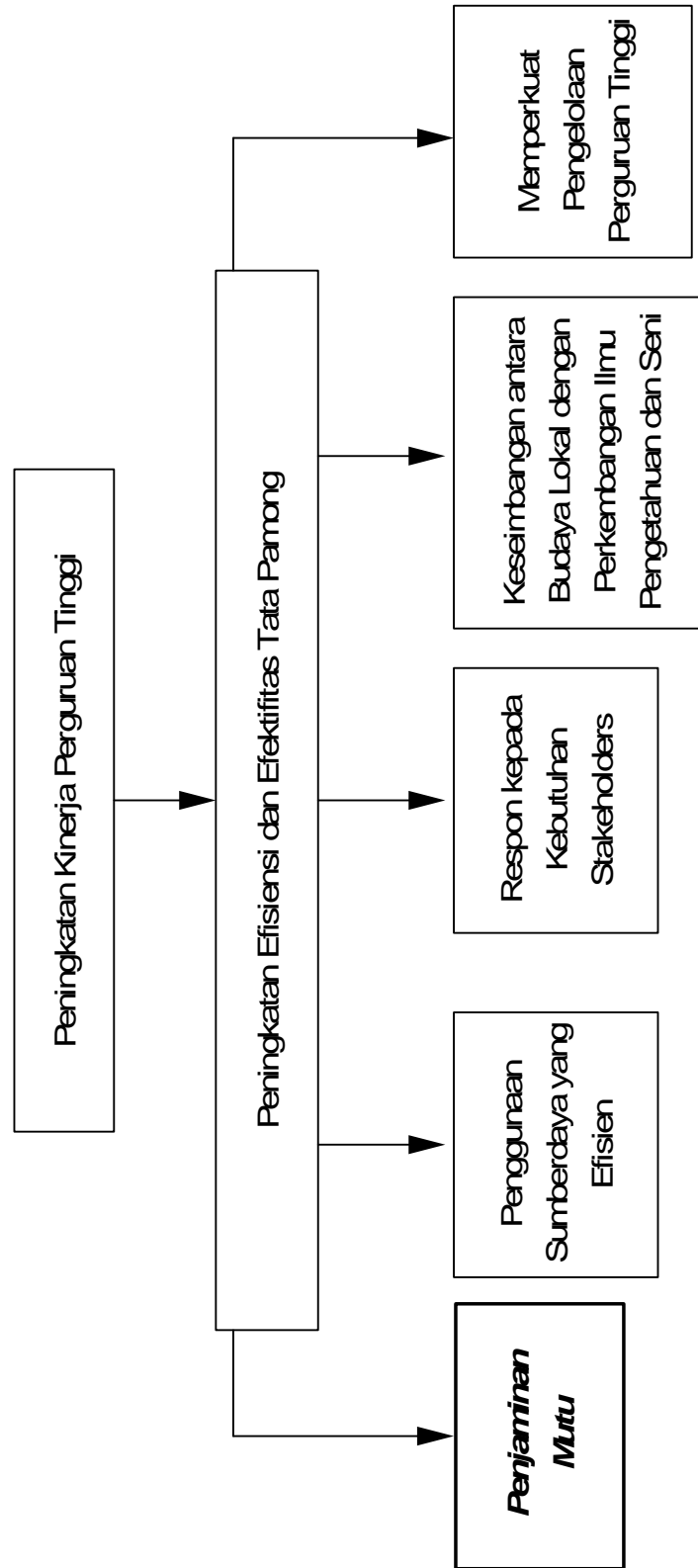
## DAFTAR PUSTAKA

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

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

\*\*\*\*\*

Lampiran 1. Contoh Penjaminan Mutu dalam Konstelasi Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi



## LAMPIRAN

Lampiran 2. Contoh Penjaminan Mutu dan Sistem Pengorganisasian Kegiatan Penjaminan Mutu

