



# **Kepemimpinan dan Tatakelola**

## **UNIVERSITAS INDONESIA**

Pengalaman Transformasi UI menjadi  
BHMN

Chan Basaruddin – Fasilkom UI

# Pokok Bahasan

- Trend pengelolaan perguruan tinggi
- Prinsip universal *University Governance*
- Kondisi Pra-BHMN
- Proses Transisi
- Pelajaran dari perubahan
- Penutup

# Trend Pengelolaan Perguruan Tinggi

- Massifikasi pendidikan tinggi
  - Dari elitism menuju education for all
- Pendanaan sektor pendidikan tinggi
  - Pendidikan tinggi sebagai *quasi-public-goods*
- Globalisasi
  - Kompetisi dan kolaborasi global
  - GATS
- Perguruan tinggi sebagai “knowledge enterprise”
- Tuntutan stakeholders (masyarakat madani)

# Governance

- Governance: The manner in which boards or their like direct an organization
  - It describes the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or not implemented).
- Good governance accomplishes this in a manner essentially free of abuse and corruption, and with due regard for the rule of law.

# Prinsip universal Univ. Governance\*

1. Not everything is improved by making it more democratic
2. There are basic differences between the rights of citizenship in a nation and the rights that are attained by joining a voluntary organization.
3. Rights and responsibilities in universities should reflect the length of commitment to the institution.
4. In a university, those with knowledge are entitled to a greater say
5. In a university, the quality of decision is improved by consciously preventing conflict of interest
6. University governance should improve the capacity for teaching and research
7. To function well, a hierarchical system of governance requires explicit mechanism of consultation and accountability

# Otonomi sebagai Harapan

## Kenyataan (UI sebagai PTN)

- UI sebagai bagian dari Diknas
- Pimpinan di angkat oleh Pemerintah
- Keterlibatan Diknas dalam manajemen
- Anggaran dan belanja dikendalikan DepKeu
- Harus tunduk pada aturan unit pemerintah
- Dosen dan karyawan berstatus pegawai negeri

## Harapan

- UI sebagai universitas yang otonom
- Menentukan sendiri rencana pengembangan
- Mengangkat sendiri pimpinan dan staff
- Dapat menggalang dan memanfaatkan dana secara leluasa (dan bertanggungjawab)
- Yang harus dilaporkan ke Pemerintah cukup informasi terkait kinerja (KPI)

# Masalah Keuangan

## Kenyataan

- DIPA ditetapkan Pemerintah
- Line item control over budget
- Semua pendapatan adalah PNBP
- Seluruh asset adalah milik Negara
- Tidak boleh mengikat perjanjian hutang ke pihak ketiga
- Laporan keuangan hanya berisi laporan arus kas

## Harapan

- Dana Pemerintah berupa blok
  - No detailed controls over sub heads
- Pendapatan tidak disetor ke Negara
- Hasil penghematan bisa disimpan sebagai surplus
- Ada keleluasaan untuk mengelola asset, bahkan meminjam uang
- Accountability for overall budget and performance.

# Proses Transisi: Persiapan

- Tahun 1998, PP-61 ttg BHMN dikeluarkan
- UI membentuk tim persiapan
  - Tim Perencanaan (Evaluasi Diri, Renstra, Rencana Transisi): dibentuk Rektor
  - Tim Anggaran Dasar (dibentuk Senat)
- Dua anggota tim persiapan ikut dalam tim nasional
- Bantuan Tenaga Ahli Asing (didanai Dikti)
  - Untuk membantu tim persiapan baik dalam penyusunan dokumen maupun dalam proses negosiasi internal

# Proses Transisi: Proses Internal

- Sosialisasi dan solisitasi masukan dari stakeholder internal
  - Senat, Dosen, Karyawan, Mahasiswa;
  - Masing2 dengan concern tersendiri
- Penyusunan dokumen
  - Ketersediaan data dan informasi sangat penting
  - Dukungan dari pimpinan di setiap jenjang organisasi
- Peran Tenaga Ahli
  - Meyakinkan semua pihak berdasarkan pengalaman mereka yang sangat luas

# Proses Transisi: Anggaran Dasar (PP)

- Draft pertama disusun salah satu komisi di Senat
- Sinkronisasi dan koordinasi dengan tim persiapan
  - Dokumen rencana perubahan status UI merupakan “naskah akademik” untuk AD
- Pleno Senat meng-endorse draft AD
- Proses finalisasi AD bersama dengan tim Dikti
- 25 Desember 2000, PP 152 ditandatangani

# Governance UI

- Template umum sudah ditetapkan PP 61:
  - MWA, SA, DA dan Eksekutif
  - MWA sebagai organ tertinggi; SA sebagai badan normatif akademik; DA sbg organ fungsional MWA;
- UI menambahkan organ Dewan Guru Besar
  - Anggota Senat Akademik hanya perwakilan; sedangkan Senat Universitas memiliki unsur anggota yang otomatis (Guru Besar)
  - DGB mewadahi anggota SU yg tidak menjadi anggota SA

# Majelis Wali Amanat

- Jumlah anggota 21: 11 SAU, 6 Masyarakat
- Keanggotaan disahkan Menteri; anggota dari unsur masyarakat dan SAU diusulkan oleh SAU
- Kewenangan: (strategic and policy level)
  - Menentukan kebijakan umum dan melakukan pengawasan atas pelaksanaannya
  - Mengangkat dan memberhentikan rektor
  - Mengesahkan Renstra dan RKAT;
  - Mengesahkan Peraturan Universitas (inc ART)

# External accountability

No	BHMN	Size of BoT	% External
1	U. Indonesia	21	33%
2	U. Gadjah Mada	22	41%
3	Inst. Teknologi Bandung	20	40%
4	Inst. Pertanian Bogor	21	48%
5	U. Sumatra Utara	21	57%
6	U. Pend. Indonesia	20	55%
7	U. Airlangga	17	41%

# Senat Akademik Universitas

- Jumlah anggota: 65
  - 4 wakil per fakultas (2 GB + 2 dosen non GB)
  - Ex-officio: Rektor+ WR, Dekan+ Pasca,K.Perpus
- Kewenangan
  - Menetapkan kebijakan normatif akademik
  - Melakukan pengawasan atas pelaksanaannya
  - Memberi masukan ke MWA ttg kinerja Rektor
  - Memberi masukan ke Menteri ttg kinerja MWA

# Dewan Guru Besar

- Keanggotaan otomatis bagi semua GB
- Kewenangan
  - Menetapkan norma Etika Akademik dan mengawasi penerapannya
  - Pertimbangan atas usulan pangkat GB, emiritus dan Doktor HC

# Kepemimpinan

- Pilihan untuk format kepemimpinan:
  - Rektor sebagai CEO: Pemimpin bertanggungjawab ke MWA
  - Collective leadership: Pimpinan bertanggungjawab ke MWA
- Pilihan untuk model organisasi
  - Birokratis: mementingkan compliance pd aturan
  - Corporate : mementingkan pencapaian KPI

*“In American system, the buck stops with the president.*

*In the European system, the buck gets passed around until all are exhausted”*

*(Henry Rosovsky)*

# Catatan ttg Organ Utama

- Jumlah anggota:
  - Prinsip: semakin penting, semakin kecil
- Harapan UI dengan adanya organ menentukan kriteria dan tupoksinya
  - MWA: Banyak diwarnai masalah penggalangan dana; shg wakil masyarakat didominasi pengusaha
  - SA: representasi bidang keilmuan
  - DA: audit akademik dan non-akademik;

# Proses Transisi: Pembentukan Organ

- Setelah PP 152 ditetapkan:
  - Rektor membentuk Badan Penataan UI BHMN;
  - Badan Pekerja Senat menetapkan prosedur dan mekanisme pembentukan SA dan DGB;
- Rapat paripurna SU membentuk SA, SU dinyatakan Bubar, dan DGB terbentuk;
- SA memproses pembentukan MWA
- MWA memproses pemilihan Rektor

# Pelajaran dari proses persiapan

- Menggalang komitmen stakeholder internal tidak mudah
  - Mhs 'come and go'
  - Dosen dan karyawan kurang tertarik (kecuali menyangkut status kepegawaian)
- Membangun awareness masyarakat umum
  - Kalah dengan kampanye negatif media massa
  - Fungsi kehumasan menjadi penting.

# Pelajaran dari proses transisi

- Masih ada tumpang tindih fungsi antara SA dan DGB
- Batas kewenangan dan tanggungjawab masing-masing organ kadang sulit ditentukan
  - Kesan over-stepped; load MWA dan SA menjadi tinggi, frekuensi rapat menjadi tinggi
  - Koordinasi antar organ menjadi penting
- Kriteria keanggotaan kurang disesuaikan dengan tupoksi organ
- Kendala external: kerangka hukum belum siap

# State of University Autonomy in Select Countries After Undertaking Tertiary Sector Reform

Country	Own Buildings and Equipment	Borrow Funds	Spend Budgets to Achieve Objectives	Set Academic Structure and Courses	Employ and Dismiss Staff	Set Salaries
Indonesia	≡	≡	≡	↑	≡	≡
Japan	↑	↑	↑	△	△	↑
Pakistan	≡	△	≡		≡	≡
Thailand	≡	≡	↑	↑	↑	↑

↑ Autonomy increased

△ Some autonomy predates reform

≡ No change in autonomy

Source: World Bank.

*Freedom is not worth having if it does not include the  
freedom to make mistakes*

*- Mahatma Gandhi -*

*Autonomy is not worth having if it does not include the  
autonomy to make mistakes*

--

Thank you