

Principles of Good Governance in Higher Education: Key Factors for Effective Leadership and Management



Intan Ahmad

Institut Teknologi Bandung
intan@itb.ac.id



FDTI Deans' Course, Magelang, February 15, 2023

Apakah ada governance yang tepat agar perguruan tinggi dapat menjalankan tujuannya (tiga tujuan yang bersaing) dengan baik?



Diferensiasi misi, "tridharma PT"

Stakeholders	Mahasiswa dan orang tua (S1)	Sektor Publik	Sektor Swasta
Tujuan	Memperoleh Pekerjaan	Sumber SDM terlatih	Sumber SDM terlatih
	Tempat untuk mengeksplorasi <i>academic interests</i>	Sumber penelitian dan inovasi	Sumber penelitian dan inovasi
	Jalan menuju kedewasaan	Pelatihan warga negara yang tercerahkan dan bertanggung jawab	
	Independen	Dampak regional dan ekonomi yang positif	
2020		Menumbuhkan komitmen untuk kebaikan bersama dan kohesi sosial	

~ 1,000,000/~1,7 million
grads
(BPS 2/2021)

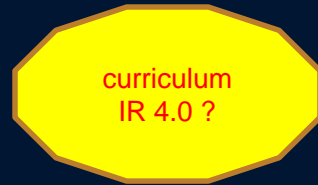
Unemployed university graduates in
Indonesia

The number of jobs available
~300,000/year

Education to employment *mismatch*

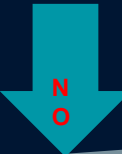
Employability skills required by employers (WB, 2013 & Selingo, 2016, Harari, 2018):

1. **Critical n contextual thinking**
2. *positive work habits, leadership*
3. *communication*
4. *mathematics*
5. *problem solving and analysis*
6. *team work*
7. *creativity*
8. *digital literacy*



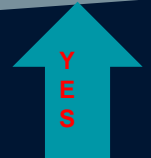
Agree that graduates/new hires are adequately prepared for the job (%)

72 % of
Education
providers



42 % of
Employers

Source: McKinsey Center for Government 2012, 2013
8000 universities and industries in 25 countries



Report from ACDC Indonesia (2013) : “serious problem with the link between universities and employers, ranging from English and computing skills, to behavioral and thinking skills: leadership, problem solving and creativity

Hypothesis : the labor market/job is demanding a combination of skills different to the ones that are being provided by the educational system (Marmolejo, World Bank, 2017).



Universitas adalah suatu institusi kolegial

Universitas adalah institusi yang kompleks, kolegial dan unik [komunitas skolar, dengan orang-orang kreatif (dengan **keaktivitas stafnya** sebagai modal operasi penting)]

Sebuah organisasi kreatif. Secara tradisional, para dosen memiliki peran dalam memberikan masukan kepada tata kelola (governance) dan manajemen.

Untuk mengelolanya diperlukan pengetahuan, kompetensi dan keterampilan.

[Albach, 2010, Fremèrey, 2012]



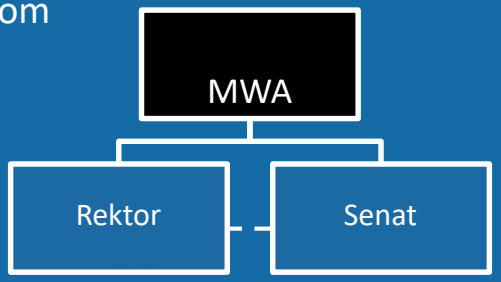
Isu dan tantangan dalam kepemimpinan PT

- **Typically come to their position** (Gmelch, 1999)

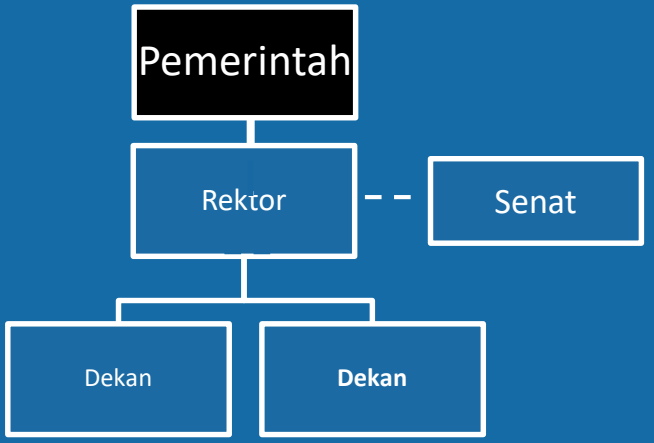
1. Tanpa *training* kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi
2. Tanpa pengalaman eksekutif yang cukup
3. Tidak memahami “*the ambiguity and complexity of their roles*”
4. Tanpa disadari perubahan metamorfik yang terjadi saat seseorang bertransformasi dari akademisi menjadi pemimpin akademik.

Various University Governance and Management Process

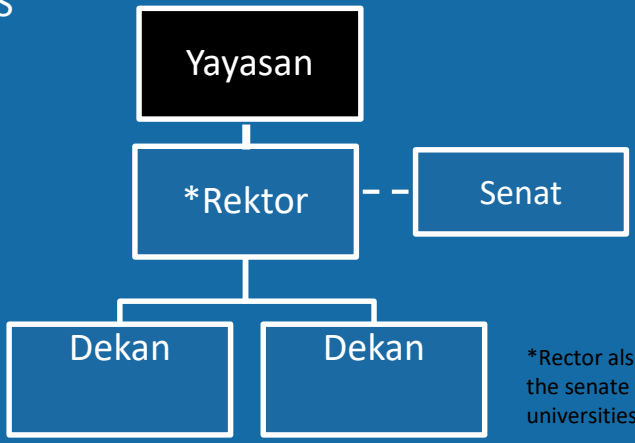
PTN badan hukum:
otonom



PTB; BLU/Satker



PTS



*Rektor also chairs the senate (some universities)

- Masalah dalam tata kelola:
- -Peran dan fungsi organ governance
- -Siapa yang memiliki "kekuasaan" dalam proses pengambilan keputusan (organ mana, pimpinan akademik, dosen/profesor, lainnya?); kolegialitas
- -MWA/Senat: "primus inter pares"-keputusan kolektif



Pahami institusi anda

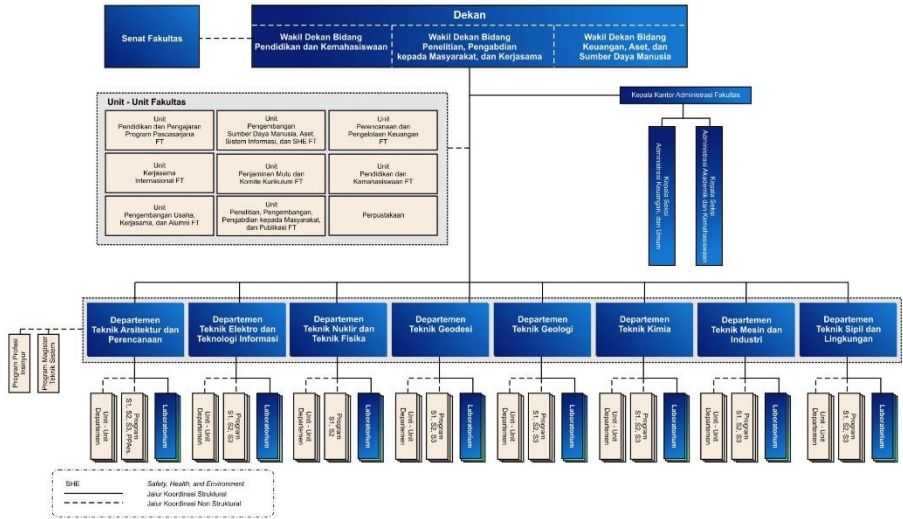
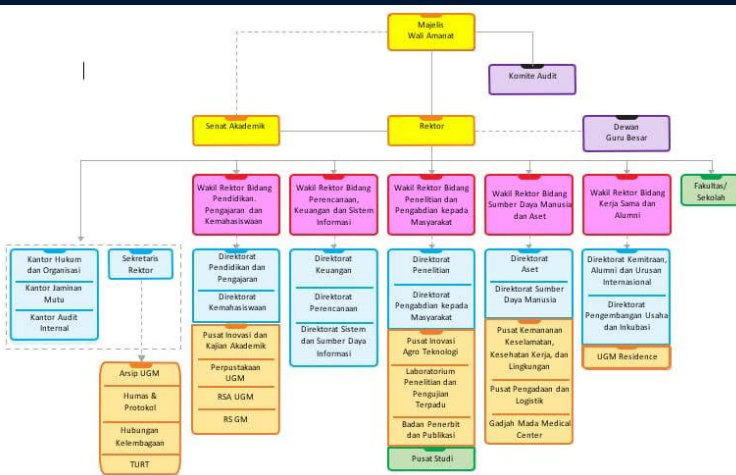
The University Governance

-Peran dan fungsi organ of governance (Rektor, Senat, MWA,..)

-Siapa yang mempunyai "power" dalam proses pengambilan keputusan (academic leader, dosen, profesor, lainnya?)

-Bagaimana visi, misi, dan tujuan dilaksanakan dalam sistem management

-Bagaimana governance dan manajemen dapat bekerjasama



Good University Governance

Secara sederhana, dapat dijelaskan bahwa Good University Governance adalah penerapan adanya Good Corporate Governance dalam Perguruan Tinggi untuk tujuan meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi tersebut dalam aspek Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Keadilan. Good university <https://www.kompasiana.com/akuntansiunmas/5da94df2097f3604d87fc465/good-university-governance>

GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (1/6)



1. *Good University Governance (GUC)* bertujuan untuk mewujudkan Perguruan Tinggi yang akuntabel.
2. Prinsip *Good University Governance*:
 - a. Transparansi
 - b. Akuntabilitas (kepada *stakeholders*)
 - c. *Responsibility* (tanggung-jawab)
 - d. Independensi (dalam pengambilan keputusan)
 - e. *Fairness* (adil)
 - f. Penjaminan mutu dan relevansi
 - g. Efektifitas dan efisiensi
 - h. Nirlaba.



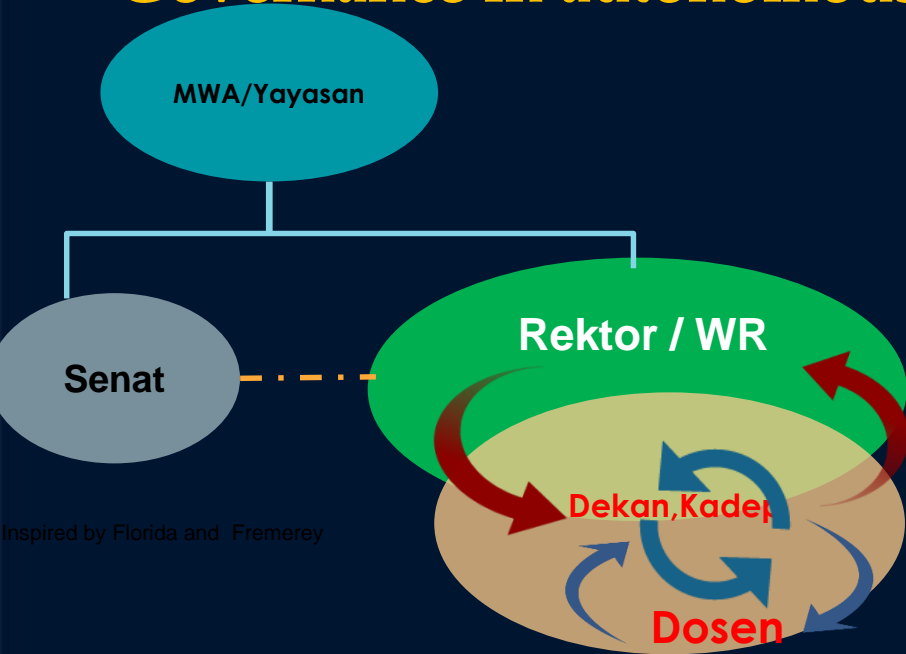
Good university governance involves transparent, accountable, and effective decision-making processes that prioritize the interests of students, faculty, and the broader community. This includes having a clear organizational structure, strong ethical standards, and mechanisms for feedback and input from stakeholders. Additionally, it involves maintaining financial sustainability, ensuring academic excellence, and promoting diversity and inclusion.

Governance:

Proses pengambilan keputusan dalam suatu institusi (*White Paper on University Governance, Oxford 2006*).

GuG: Agar berfungsi dengan baik: dalam proses pengambilan keputusan, pandangan dan kebutuhan fakultas, mahasiswa, staf non akademik, masyarakat, dan pemerintah perlu didengar

Governance in autonomous university



Inspired by Florida and Fremerey

Good governance : memastikan bahwa semua governance pada semua level berjalan (MWA/Yayasan), Senat, Rektor, Dekan, Kaprodi, rapat staf-> mahasiswa.

-Potensi Masalah : dominasi oleh rektor/senat/MWA yang terlalu powerful.

-Proses pengambilan keputusan yang lama (negosiasi, konsensus), dapat menjadi penghambat untuk kemajuan.

- MWA/Yayasan: kebijakan umum, pengambilan keputusan secara kolektif.
- **Senat: Kebijakan akademik, pengambilan keputusan secara kolektif**
- **Rektor: Mempimpin manajemen dan administrasi universitas.**

Shared/collegial Governance: decision-making responsibility is shared among those affected by the decision

Peran academic leaders (dekan), dosen (modal kapital operative yang paling penting).

Mahasiswa: dapat berpengaruh terhadap suatu kebijakan melalui cara formal/informal.

Contoh : policy about Shared/collegial Governance

decision-making responsibility is shared among those affected by the decision



PERATURAN MAJELIS WALI AMANAT
INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG
NOMOR: 001/PER/I1-MWA/HK/2019

TENTANG

TRI DHARMA DAN OTONOMI PENGELOLAAN INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG
PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM

BAB III
OTONOMI PENGELOLAAN

Bagian Kesatu
Keorganisasian

Pasal 5

- (1) Organisasi ITB harus mencerminkan semangat *entrepreneurial university*, karenanya harus fleksibel dan responsif dengan kualitas layanan yang bermutu tinggi.
- (2) Untuk mendukung terbentuknya *entrepreneurial University*, organisasi ITB harus memiliki sistem pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, didukung oleh fakta dan informasi yang selalu terbaru.
- (3) Untuk mendorong pengembangan ilmu baru dan inovasi, organisasi ITB harus memudahkan terjadinya kolaborasi lintas disiplin ilmu, maupun kolaborasi antara ITB dengan pemerintah, industri dan komunitas.
- (4) Sejalan dengan meningkatnya otonomi ITB sesuai dengan statusnya sebagai PTN-BH, ITB harus merancang dan menjalankan tata kelola universitas yang baik, dengan standar mutu yang tinggi, serta menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang mampu berbagi (*shared governance*).
- (5) ITB harus menjadi panutan dalam hal tata kelola PTN-BH serta dalam hal pemanfaatan Teknologi Informasi untuk mendukung ITB yang tangkas, efisien, profesional, dan akuntabel.

Harapan, GuG berfungsi dengan baik: dalam proses pengambilan keputusan perlu didengar pandangan dan kebutuhan dosen, mahasiswa, masyarakat umum, dan staf non akademik

Konsep tata kelola bersama (shared governance) adalah prinsip utama dan konsep dasar yang harus dilestarikan (dalam suatu institusi kolejal)



Shared governance is a collaborative decision-making process where different stakeholders, such as management, staff, and other interested parties, work together to make decisions about an organization or institution. It involves sharing responsibility, authority, and accountability for decision-making and encourages participation from all members of the organization to achieve common goals.

Peringatan: lebih mudah diucapkan daripada dilakukan



Terima kasih



Focus on Quality for a better future