

PERAN PIMPINAN DALAM MEMBERDAYAKAN TENAGA PENDIDIK UNTUK MEMBANGUN *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*

R. AR. Harry Anwar

Universitas Langlangbuana, Jl. Karapitan No.116, Bandung, Indonesia, Telp. 022-4230601

Email: anggororahardjo@yahoo.com

ABSTRAK

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi tidak hanya berperan sebagai administrator, manajer, dan supervisor terhadap program-program yang ditetapkan oleh lembaga. Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi harus mampu menumbuhkan efektifitas program yang direncanakan, inovatif dalam mengambil keputusan, serta efisien dari sisi pengelolaan waktu, terutama dalam hal memberdayakan tenaga pendidik. Semuanya ini harus terinternalisasi di dalam diri pimpinan lembaga pendidikan tinggi dalam membangun *Good University Governance*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan studi literatur. Peran pimpinan dalam memberdayakan tenaga pendidik untuk membangun *Good University Governance* tidak akan terlepas dari keberhasilannya menerapkan kedisiplinan, komunikasi, partisipasi, serta membangun budaya kerja yang profesional. Pimpinan lembaga pendidikan tinggi tidak hanya berperan sebagai administrator, leader, manajer, maupun supervisor, namun secara holistik dituntut untuk berperan aktif dalam internalisasi tanggung jawab yang kuat, sebagai modal kepemimpinan yang mampu memberdayakan tenaga pendidik, secara efektif dan terukur.

Kata Kunci: pimpinan perguruan tinggi, tenaga pendidik, *Good University Governance*

THE ROLE OF LEADERS IN EMPOWERING EDUCATION TO DEVELOP GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE

ABSTRACT

The head of the higher education institution does not only play the role of administrator, manager, and supervisor of the programs established by the institution. The role of the head of the higher education institution to be a leader of the higher education institution must be able to grow the effectiveness of the planned program, be innovative in making decisions, as well as efficient in terms of time management, especially in terms of empowering educators. All of this must be internalized within the leadership of higher education institutions in building Good University Governance. This study uses qualitative research methods based on literature studies. The role of leadership in empowering educators to build Good University Governance will not be separated from its success in applying discipline, communication, participation, and building a professional work culture. Leaders of higher education institutions not only play roles as administrators, leaders, managers, or supervisors, but are holistically demanded to play an active role in internalizing strong responsibilities, as leadership capital capable of empowering teaching staff, effectively and measurably.

Keywords: Higher Education Leaders, Educators, *Good University Governance*

PENDAHULUAN

Para pakar akademisi terus menerus memikirkan bingkai format ideal pimpinan lembaga pendidikan akibat terjadinya pelimpahan kewenangan yang didekonsentrasikan. Pemerintah selaku pemegang otoritas tertinggi yang bukan kekuasaan (*power*) juga terus berupaya melakukan supervisi agar pimpinan lembaga pendidikan memiliki kompetensi dan pengetahuan untuk membangun sekolah yang bermutu. Pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan, serta kompetensi dalam mengatur, mengembangkan dan memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara profesional. Dengan demikian pimpinan lembaga pendidikan tinggi harus memiliki kompetensi profesional (Bakhuddin, 2016), yaitu: (1) pimpinan lembaga pendidikan sebagai pemimpin, (2) pimpinan lembaga pendidikan sebagai manajer, (3) pimpinan lembaga pendidikan sebagai pendidik, (4) pimpinan lembaga pendidikan sebagai administrator, (4) pimpinan lembaga pendidikan sebagai wirausahawan, (6) pimpinan lembaga pendidikan sebagai pencipta iklim kerja,

dan (7) pimpinan lembaga pendidikan sebagai penyelidik.

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggungjawab yang paling besar terhadap lembaganya, karena merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas keberhasilan sebuah lembaga (organisasi) dalam mengikat suatu kelompok bersama dan memberdayakannya untuk tercapainya tujuan organisasi (Yuli, 2005:165). Kecakapan pimpinan lembaga pendidikan tinggi, serta kekuatan perannya mengatur lembaga pendidikan tidak cukup dalam mencapai keberhasilan lembaga mencapai tujuan organisasi, namun juga membutuhkan bantuan, dukungan, serta kerjasama dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang profesional. Seorang tenaga pendidik yang memiliki standarisasi latar belakang pengetahuan, *expertise* (keahlian), dan keterampilan, dapat membantu pimpinan lembaga pendidikan tinggi dalam menyelesaikan berbagai persoalan terutama berkaitan dengan implementasi Tridharma Perguruan Tinggi yang dihadapinya, yang terdiri dari Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan

Pengabdian pada Masyarakat (Perpusnas, 2004:4).

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi yang mengendalikan berbagai strategi dan taktik untuk melaksanakan program yang telah disepakati bersama-sama para anggotanya (*membership*). Pimpinan seharusnya memiliki gagasan yang terus berkembang terutama terkait strategi memajukan organisasi yang dipimpinya termasuk juga lembaga pendidikan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi harus mampu membangun *Good University Governance* yang berkonsentrasi pada pemikiran dan *action* memajukan lembaga pendidikan tinggi yang dipimpinya sehingga mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi lainnya dengan menjaga mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kajian multi-kasus, yang situsnya ditentukan memiliki kesamaan dari sisi keunggulan yang berlaku umum. Secara hirarki kerjanya yang berbeda namun dapat digeneralisir pada *public school*, yang hirarki kepemimpinannya bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan

Kenyataan di lapangan, banyak pimpinan lembaga pendidikan yang cenderung mementingkan peran-peran formal (*status quo*) dibandingkan perilaku-perilaku yang kreatif, inovatif, dan berani mengambil resiko dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan lembaga (*principalship*). Banyak fakta yang terlihat, para pimpinan lembaga pendidikan, hanya menjalankan aturan-aturan yang sudah ditentukan tanpa berorientasi pada membangun *Good University Governance*, sehingga perguruan tinggi khususnya swasta kalah bersaing negeri bahkan perguruan tinggi swasta lain yang diakibatkan kurangnya peran pimpinan pendidikan tinggi dalam memberdayakan tenaga pendidik sebagai pekerja profesional yang ada di bawah kendalinya.

birokrasi di atasnya. Lembaga pendidikan tinggi yang pertanggung jawaban kerjanya diukur oleh organisasi kemasyarakatan, serta lembaga pendidikan nasional yang menaungi termasuk lembaga pendidikan tinggi. Secara teoritik, penelitian ini akan menguji, berdasarkan paradigma penelitian kualitatif, terhadap peran-peran yang dilakukan oleh pimpinan

lembaga pendidikan tinggi, hingga mendapatkan keunggulan terhadap lembaga yang dipimpinnya. Penelitian ini juga diharapkan akan menghasilkan konsepsi coding sederhana, kemudian bisa diduplikasi oleh para pimpinan lembaga pendidikan tinggi, baik pendidikan tinggi swasta ataupun negeri. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian fenomenologis berdasarkan studi literatur dan melalui penelitian-penelitian terdahulu sebagai sumber partisipan (Emzir, 2010:24), dan peneliti sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2017:13).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Membangun Good University Governance

Menurut Wijatno (2009) *Good University Governance* (GUG) adalah penerapan prinsip-prinsip dasar konsep *good governance* dalam sistem dan proses *governance* pada institusi perguruan tinggi, melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum. Secara sederhana *Good University*

Governance dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar *Good Governance* dalam sistem dan pengelolaan institusi Perguruan Tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum (Wijatno, 2009).

Prinsip dasar *Good Governance* dapat diterapkan pada *Good University Governance*. Prinsip yang diadopsi tersebut adalah dari Komite Nasional Corporate Governance (KNCG, 2006) yaitu: Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Independensi (*Independency*), Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

1. Transparansi (*Transparency*)

Perguruan Tinggi harus dan dapat menerapkan prinsip keterbukaan di bidang keuangan, sistem, dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem dan prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pemilihan pejabat struktural, pemilihan anggota senat fakultas/akademis, dan informasi-informasi penting lainnya kepada

- pemangku kepentingan secara memadai, akurat, dan tepat waktu.
2. *Akuntabilitas (Accountability)*
Perguruan Tinggi harus mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas (secara tertulis) dari setiap pejabat struktural, anggota senat fakultas/akademis, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Termasuk juga kriteria dan proses pengukuran kinerja, pengawasan, dan pelaporann. Harus ada audit internal yang tugas pegawainya antara lain: melakukan penilaian, analisis, dan interpretasi dari aktivitas organisasi secara independen. Pada dasarnya ruang lingkup audit internal mencakup segala aspek kegiatan dalam organisasi dalam rangka penilaian kinerja untuk tujuan mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi, sehingga proses tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Selain itu, ada baiknya juga dilakukan manajemen audit atau financial audit oleh KAP independen.
 3. *Pertanggungjawaban (Responsibility)*
Setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi harus bertanggung jawab atas segala tindakannya sesuai dengan job description yang telah ditetapkan. Termasuk para tenaga pendidik harus menaati etika dan norma tenaga pendidik.
 4. *Independensi (Independency)*
Pihak pengelola perguruan tinggi dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan perguruan tinggi dengan demikian dapat menyelenggarakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
 5. *Kewajaran dan Kesetaraan (Fairness)*
Perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan yang terkait (*equitable treatment*). Dalam hal ini, para pemangku kepentingan terdiri atas mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat, para tenaga pendidik, karyawan nonakademis.

Peran Pimpinan dalam Membangun Good University Governance dengan Memberdayakan Tenaga Pendidik

Lembaga pendidikan tinggi sebagai suatu sistem sudah tentu dalam perwujudannya, senantiasa mengalami perubahan yang dapat berupa kemajuan atau kemunduran, luas atau terbatas, cepat atau lambat. Sebagai suatu sistem, lembaga pendidikan tinggi terdiri dari sub-sub sistem yang saling berinteraksi dan secara abstrak lembaga pendidikan tinggi terdiri dari pranata sosial, struktur sosial, sistem nilai, norma, aturan, maupun kebiasaan-kebiasaan yang mewujudkan ke dalam tatanan konkret sub sistem ekonomi, sub sistem sosial, sub sistem budaya, sub sistem politik, dan sub sistem-sub sistem yang lain baik langsung maupun tidak langsung. Keberadaan sub-sub sistem ini saling memperkokoh satu sama lain karena setiap sub sistem itu dengan peranannya dipandang mutlak adanya (Wulansari, 2009:127-128). Kesatuan peran yang harus dilaksanakan pimpinan ini dilakukan untuk menjalankan operasional struktur kelembagaan pendidikan tinggi.

Seorang pimpinan lembaga pendidikan tinggi harus menguasai semua aspek yang melekat pada tugas dan

tanggung jawabnya. Secara konseptual, 4 (empat) fokus masalah peran pimpinan pendidikan tinggi dibatasi berkaitan dengan aspek-aspek *leader*, *manager*, *administrator*, dan *supervisor*, dalam membangun *Good University Governance*, sedangkan tugas dan peran sebagai *edukator*, *inovator*, dan *entrepreneur* sebagai entitas utama pimpinan lembaga pendidikan tinggi dianalisis pada keempat aspek-aspek kepemimpinannya.

Setiap pimpinan lembaga pendidikan tinggi tentu memiliki visi-misi individual yang sangat matang, untuk kemudian diimplementasikan di lembaganya dalam membangun *Good University Governance*. Seorang *leader*, umumnya, cenderung subjektif menilai program yang terbaik bagi lembaga yang dipimpinya. Hal ini berbeda daripada manajer yang cenderung mengedepankan kebijakan berkarakter *low-risk* untuk diambil. Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai seorang *leader* berkaitan dengan kepemimpinan yang menanamkan kedisiplinan dan komunikasi yang berkesinambungan. Aspek kedisiplinan ini berada pada tatanan manajerialisme yang cenderung mengedepankan aspek-aspek

proseduraisme, dibandingkan substansi-teleologis yang ingin dicapai dalam membangun *Good University Governance*.

Kepemimpinan yang inovatif, visioner, dan memiliki kemandirian dalam menentukan program yang ingin dijalankan, merupakan model kepemimpinan yang diidentikkan dengan kemampuan dan kapasitas pribadi untuk mengelola sumber daya yang ada di bawah otoritas yang dimilikinya. Pemimpin lembaga pendidikan tinggi yang manajerialistik tidak terlepas dari budaya birokratis yang menjadi pondasi di lembaganya. Sebagai bagian dari sub-sistem birokrasi, lembaga pendidikan tinggi harus mengikuti aturan-aturan yang ada. Menjadi pimpinan lembaga perguruan tinggi tertentu dilakukan melalui karir birokrasi dan tingkat jabatan tertentu. Hal ini dimungkinkan untuk menjadikan pimpinan lembaga pendidikan tinggi tidak memiliki banyak kuasa untuk memandirikan keinginan dan gagasannya dalam membangun *Good University Governance*.

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi yang mampu menunjukkan aspek kepemimpinan sebagai seorang *leader*, akan ditunjukkan dari model pemimpin yang berbentuk partisipatif dan koordinatif.

Semua visi, misi, dan program yang dicanangkan di lembaga pendidikan tinggi ini dihasilkan melalui perumusan bersama-sama, kemudian disepakati secara bersama. Kelebihannya pada kepemimpinan ini, pimpinan akan mampu mensosialisasikan program yang dicanangkan, meskipun tidak memaksakan dan berusaha untuk meyakinkan semua elemen perguruan tinggi, bahwa yang akan dilaksanakan itu merupakan tipe program yang cocok dan layak dilaksanakan dalam membangun *Good University Governance*.

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi akan menikmati perannya sebagai seorang administrator lembaga, yang sangat *concern* terhadap kewajiban administratif terutama berkaitan dengan keberadaan tenaga pendidik yang berada di bawah otoritasnya. Pimpinan lembaga dituntut untuk tidak segan menegur, memberikan pengarahan, dan memberi penghargaan kepada tenaga pendidik yang memiliki prestasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Peran pimpinan sebagai administrator lembaga pendidikan tinggi sebagai wujud pengarsipan dan pengelolaan dokumentasi kegiatan-kegiatan lembaga dalam membangun *Good University Governance*.

Pimpinan lembaga pendidikan tinggi berperan sebagai administrator memiliki makna sebagai perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) lembaga. Pengatur tata kerja (mengorganisasi) lembaga pendidikan tinggi, mencakup: mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi). Pensuspervi kegiatan lembaga, meliputi: mengatur kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana (Daryanto, 2001:81).

Terminologi administrator dalam membangun *Good University Governance* memiliki makna yang sangat luas bahwa dari dua peran di atas adalah seorang pimpinan lembaga pendidikan tinggi yang ingin menanamkan proses pengadministrasian yang baik harus memiliki tipe kepemimpinan yang konsisten, disiplin, partisipatif, dan komunikatif. Kelemahan birokrasi perguruan tinggi di Indonesia umumnya terlihat dari kurangnya mendokumentasikan dan mengarsipkan kegiatan-kegiatan perguruan tinggi yang

sudah dilaksanakan. Pada kenyataannya, perguruan tinggi berkecenderungan menfiktif dokumentasi apabila proses supervisi atau visitasi dilakukan oleh lembaga yang berada di atas lembaga pendidikan tinggi.

Pimpinan lembaga perguruan tinggi sebagai seorang manajer dalam membangun *Good University Governance*, berkaitan dengan orang yang mengelola atau mengendalikan sesuatu berkaitan dengan proses perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi atau kontrol di dalam sebuah organisasi. Manajemen memiliki dua hal penting yang menjadi substansi teleologisnya, yakni; efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berarti program yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan, sekaligus dilaksanakan oleh orang yang memiliki kompetensi untuk melaksanakannya. Sedangkan efisiensi berarti, program yang direncanakan berkesesuaian dengan dana serta waktu yang cocok untuk dilaksanakan.

Idealnya, seorang pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki perencanaan kegiatan yang tepat sasaran dalam membangun *Good University Governance*, dilakukan oleh orang yang berkompeten, sekaligus disesuaikan dengan

waktu dan biaya yang tersedia di dalam lembaga. Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai manajer berarti harus memiliki kemampuan untuk mengelola seluruh sumber daya yang ada di lembaga, yang direncanakan secara sistematis, kemudian dilaksanakan menggunakan prinsip efektifitas dan efesensi. Sebagai seorang manajer, pimpinan lembaga pendidikan tinggi tidak memiliki ruang yang luas untuk melakukan inovasi-inovasi manajerial, dikarenakan sudah ditentukan lebih awal capaian-capaian yang dituju di dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Ruang peran sebagai *leader* di lembaga pendidikan tinggi sangatlah sedikit, karena, salah satu karakter sebagai seorang pemimpin harus bisa mengambil resiko dan berinovasi terhadap yang sudah dicanangkan, jika hal tersebut dianggap lebih baik.

Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai supervisi di lembaga pendidikan dalam membangun *Good University Governance* dimaknai sebagai proses pengawasan, pengendalian, dan pendampingan kepada para tenaga pendidik oleh orang yang lebih kompeten, serta memiliki kewenangan. Di dalam lembaga pendidikan tinggi seorang

supervisor, umumnya, berasal dari organisasi internal dan eksternal. Di internal lembaga pendidikan tinggi, struktur dikomandoi oleh pimpinan lembaga, yang dibantu oleh para wakil lembaga. Tugas seorang supervisor sangat bertumpu pada kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan lembaga. Sebagai supervisor, pimpinan lembaga dituntut untuk melakukan pengecekan terhadap kinerja para tenaga pendidik, pada proses penndokumentasian dan pengarsipan program-program lembaga. Selain itu, sebagai seorang supervisor, pimpinan lembaga pendidikan tinggi diperbolehkan memberikan masukan-masukan konstruktif agar program yang sudah dijalankan lebih memiliki hasil yang optimal. Bahkan, seorang pimpinan lembaga pendidikan diwajibkan untuk menegur dan memberikan nasihat kepada tenaga pendidik yang bekerja di bawah *performance*. Semua tugas-tugas tersebut terangkum di dalam diri pimpinan lembaga pendidikan tinggi yang memerankan hirarki otoritasnya sebagai seorang supervisor. Perhatian pimpinan lembaga pendidikan tinggi akan sangat terfokus untuk memastikan kinerja para tenaga pendidik berjalan efektif dan efesien, serta sesuai

dengan aturan yang ada dalam membangun *Good University Governance*.

Hasil-hasil analisis ini memperlihatkan bahwa peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi sebagai *leader* dalam membangun *Good University Governance* masih memiliki keterbatasan kekuasaan untuk menentukan program-program yang dianggapnya dapat mengembangkan lembaga pendidikan. Posisi peran *leader* di lembaga pendidikan tinggi, hanya dapat diambil dari posisinya sebagai pengambil keputusan, pemberi suri tauladan yang baik terhadap semua elemen yang ada di lingkungan pendidikan tingginya, sekaligus memberikan ruang partisipatif kepada orang-orang yang dipimpinya. Itupun, dilaksanakan dan dikerjakan berdasarkan pada aspek-aspek manajerialisme-birokratis yang menjadi fondasi nilai di lembaga pendidikan tinggi yang dipimpinya.

Peran sebagai administrator, manajer, dan supervisor, merupakan peran yang umumnya dominan ditunjukkan pimpinan lembaga pendidikan tinggi, karena peran ini umumnya dilakukan dan diimplementasikan oleh setiap lembaga/organisasi. Pelaksanaan peran ini tidak terlepas dari kondisi dan budaya

birokrasi yang melekat di lembaga pendidikan tinggi. Sumber birokratisme di lembaga pendidikan tinggi bersumber dari aturan-aturan pengikat yang dikeluarkan. Aturan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dikelola oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, sedangkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia, dikelola oleh masyarakat sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Bimbingan dan pengawasan atas penyelenggaraan perguruan tinggi swasta dilakukan oleh Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) yaitu lembaga yang dibentuk oleh pemerintah untuk melakukan pembinaan kepada PTS.

Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi ini dapat memberikan kontribusi pada pemberdayaan tenaga pendidik berkaitan dengan pemaknaan pemberdayaan, konsep pengembangan kompetensi tenaga pendidik, dan peran-peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi berkontribusi terhadap tenaga pendidik dalam membangun *Good University Governance*.

Pemberdayaan yang berarti optimalisasi potensi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok tertentu, demi

mencapai tujuan yang diinginkan bersama, berkaitan dengan pemberdayaan tenaga pendidik berupa mempekerjakannya untuk menghasilkan produk tertentu dalam membangun *Good University Governance*. Pemberdayaan tenaga pendidik mengarah para proses menjadikan tenaga pendidik bekerja mencapai target-target yang sudah disepakati bersama, berasaskan aspek manajerialisme atau perencanaan yang matang. Pemberdayaan tenaga pendidik mengandung makna menjadikannya profesional terhadap tugas dan tanggung jawabnya; baik dari sisi merencanakan proses pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, sampai pada proses peningkatan kemampuan/kompetensi yang harus dimiliki sebagai tenaga pendidik profesional.

Keterlibatan tenaga pendidik dalam membangun *Good University Governance* khususnya dimulai dari proses perencanaan pendidikan, hingga pada proses evaluasi program-program yang akan atau sudah dilaksanakan oleh lembaga pendidikan tinggi tersebut. Fenomena ini, tidak terlepas dari kualitas profesionalisme tenaga pendidik yang dimiliki lembaganya. Peran pemimpin lembaga pendidikan tinggi

menjadi ringan, perihal memperdayakan potensi yang dimiliki oleh semua tenaga pendidik. Pemberdayaan pendidik di lembaga ini dapat dikatakan berupa penumbuhan budaya profesionalisme, di mana para tenaga pendidik memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap profesi mereka masing-masing.

Kondisi profesionalisme tenaga pendidik yang mapan, matang, dan sangat disiplin dilakukan, menjadikan program-program pengembangan/peningkatan kinerja tenaga pendidik di perguruan tinggi sangat minim, jika ditinjau dari aspek intensitasnya. Berdasarkan paparan data penelitian disebutkan bahwa program-program peningkatan kualitas pendidik hanya berupa pelatihan kompetensi tenaga pendidik, sosialisasi program yang ingin dilaksanakan dan dicapai, pembekalan wawasan baru terkait kebijakan-kebijakan pemerintah, serta pengembangan kompetensi teknis yang dapat memperkaya model/pendekatan pembelajaran, sehingga menghasilkan pembelajaran yang efektif terhadap hasil belajar mahasiswanya.

Diskomposisi ini menggambarkan tenaga pendidik diberdayakan oleh pimpinan lembaga pendidikan tinggi sesuai rancang bangun peran secara konseptual

dalam membangun *Good University Governance*, yang diperlihatkan berikut ini:

Tabel 1. Peran Pimpinan Lembaga Pendidikan Tinggi dalam Memberdayakan Tenaga Pendidik

Peran Pimpinan Lembaga Pendidikan Tinggi	Pemberdayaan Tenaga Pendidik
Pemimpin (<i>leader</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan masukan kepada pimpinan lembaga untuk menyusun visi, misi, dan perencanaan strategis dan operasional. Baik itu dalam ruang formal atau informal - Memberikan saran dan kritik, apabila ada aturan-aturan yang dilanggar oleh pimpinan lembaga
Administrator	<ul style="list-style-type: none"> - Mewajibkan para tenaga pendidik untuk mendokumentasikan seluruh komponen proses pembelajaran, mulai dari rencana hingga hasil evaluasi belajar - Memberikan kebebasan kepada tenaga pendidik agar menyusun gagasan efektif model pendekatan pembelajaran - Memberikan masukan kepada pimpinan lembaga dari sisi penyelenggaraan administrasi lembaga pendidikan tinggi - Melaksanakan pelatihan teknis kepada tenaga pendidik agar lebih memiliki kompetensi dalam aspek manajemen sistem informasi dan data
Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan ruang dialogis kepada tenaga pendidik untuk <i>sharing idea</i> pengembangan lembaga pendidikan tinggi

Peran Pimpinan Lembaga Pendidikan Tinggi	Pemberdayaan Tenaga Pendidik
	<ul style="list-style-type: none"> - Mendelegasikan kewenangan, mengawasi, dan menilai hasil kinerja tenaga pendidik yang diberikan otoritas untuk melaksanakan atau mengelola program tertentu - Melibatkan tenaga pendidik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pendidikan tinggi
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelatihan pengembangan kinerja dan pengetahuan baru bagi para tenaga pendidik - Memberikan ruang aktualisasi diri bagi tenaga pendidik, sekaligus mengendalikan/mengawasi yang sudah dilakukan - Memberikan teguran, masukan, saran, nasehat, dan sanksi kepada tenaga pendidik sesuai dengan standard kinerja yang mereka kerjakan.

Sumber: Hasil Penelitian

Penjelasan ini memperlihatkan bahwa peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi dalam memberdayakan tenaga pendidik untuk membangun *Good University Governance*, berada pada bingkai dualitas yang tidak terpisahkan dimana profesionalisme tenaga pendidik

dan kepemimpinan menjadi sebuah kultur yang sudah terjalin lama. Peran pimpinan lembaga pendidikan tinggi ini menjadi sangat dominan terhadap pemberdayaan tenaga pendidikan yang profesional. Kepemimpinan dan tenaga pendidik profesional memiliki ruang *interface* yang sulit dipisahkan (Cooper, Cibulka dan Fusarelli, 2015:40). Pada posisi seperti ini tidak ada ruang yang mendominasi, keduanya memiliki hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi dalam membangun *Good University Governance*. Tenaga pendidik profesional, tanpa kepemimpinan yang kuat, masih mampu menghasilkan proses pembelajaran yang baik, namun pemimpin yang kuat akan mampu memberdayakan tenaga pendidik yang profesional untuk membangun *good University Governance*.

SIMPULAN

Temuan penelitian berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan tinggi dibutuhkan keahlian dan pengaruh seutuhnya untuk pendidikan tersebut. Peran pimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan kekuasaan semata, tetapi harus memfokuskan diri untuk memajukan

pendidikan. Peran pimpinan perguruan tinggi dalam membangun *Good University Governance* untuk menciptakan pendidikan yang bermutu, perlu memperhatikan berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumberdaya lainnya. Mutu pendidikan tinggi yang tercermin dalam kompetensi lulusan dipengaruhi oleh berbagai komponen seperti proses, isi, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Pimpinan pendidikan tinggi yang ideal adalah pemimpin yang mampu mengimplementasikan Tridharma Perguruan Tinggi dengan membangun *Good University Governance* dan mampu memberdayakan tenaga pengajar sehingga terciptanya lembaga pendidikan tinggi ke arah yang baik. Peran pimpinan perguruan tinggi dalam membangun *Good University Governance* ini memanfaatkan 2 (dua) unsur, yaitu: 1) membangun budaya (*cultural building*) yang meliputi: visi, misi dan tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional dan sosial, dan desain organisasi; dan 2) membangun pribadi (*personality*

building) berupa pemodelan peran yang meliputi: perilaku pribadi, perilaku pemimpin, dan tindakan administratif. Peran pimpinan perguruan tinggi dalam memimpin lembaganya, harus mampu mendorong, menginspirasi, dan memahami terutama tenaga pendidik dalam menyusun perencanaan (rencana kegiatan, target, dan sasaran) dan mengevaluasi kinerja tenaga pendidikan secara efektif. Pemimpin harus seorang pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicte employer*), dan seorang saudagar (*memiliki seribu akal*), karena pimpinan pendidikan tinggi merupakan orang yang paling berperan dalam kepemimpinan lembaga pendidikan tinggi yang bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Sri, 2013. Implementasi Prinsip-Prinsip Good University Governance Terhadap Keberhasilan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja (Studi Kasus di Universitas Sebelas Maret Surakarta). Surakarta: Digilib UNS.
- Bakhrudin, 2016. Peran Kepala Sekolah dalam Memberdayakan Tenaga Pendidik. Islam Kontemporer: Jurnal Studi Keislaman. Vol. 1 No. 1, hal. 12-35.
- Cooper, Bruce S., Jamse G. Cibulka, dan Lance D. Fusarelli (editor), 2015. *Handbook of Education Politics and Policy*. Second Edition. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Daryanto, 2001. Administarsi Pendidikan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2012). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Jakarta: Dikti.
- Emzir, 2010. Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif dan Kualitatif. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Giovanna, Lucianelli. (2013). University Governance at the Crossroads: The Italian Case. International Journal of Business Research and Development. ISSN 1929-0977. Vol. 2 No. 2, pp. 20-34.
- Perpusnas, 2004. Buku Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Pendidikan Tinggi.

- Sugiyono, 2017. Metode Penelitian:
Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wijatno, Serian, 2009. Pengelolaan
Perguruan Tinggi Secara Efisien,
Efektif, dan Ekonomis. Jakarta:
Salemba Empat.
- Wulansari, Dewi. 2009. Sosiologi Konsep
dan Teori. Bandung: Refika
Aditama.
- Yuli, Sri Budi Cantika, 2005. Manajemen
Sumber Daya Manusia, Cetakan
Pertama, Malang: UMM Press.