

*Dynamic University Governance*  
**Menuju Pencapaian *World Class University* Di Universitas Gadjah Mada,  
Universitas Indonesia Dan Institut Teknologi Bandung.**

**Dr. Vivi Indra Amelia Nasution, S.I.P., M.A.**

Program Doktor Ilmu Administrasi

Universitas Indonesia

Kampus UI Depok, 13 Juli 2023

Perubahan governansi perguruan tinggi menjadi sesuatu yang tak terelakkan oleh perguruan tinggi di Indonesia. Hal ini terjadi seiring dengan tren transformasi governansi perguruan tinggi untuk mengejar reputasi dan rekognisi dunia dalam skema *World Class University* atau disingkat dengan WCU.

Salah satu potret transformasi di bidang pendidikan tinggi tersebut adalah ketika kawasan Uni Eropa dengan kesepakatan Bologna Process menyepakati 3 fokus transformasi yaitu governansi, otonomi dan akuntabilitas. Tren yang sama dapat juga dilihat di beberapa negara dan Kawasan seperti Amerika Serikat, Asia meliputi China, Korea Selatan, Jepang, Singapura, Malaysia, dan lainnya.

Perubahan ini, turut direspon pemerintah Indonesia melalui penetapan Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum. Dalam rentang satu dekade otonomi pada ketiga perguruan tinggi tersebut mengalami beberapa kali perubahan ketetapan. Terakhir dengan ditetapkannya UU Dikti nomor 12 tahun 2012, UGM, UI, ITB dan beberapa perguruan tinggi lainnya mendapatkan status otonomi sebagai Perguruan tinggi negeri badan hukum atau disingkat sebagai PTNBH. Dengan demikian PTNBH, memiliki 7 lingkup kewenangan yang meliputi otonomi akademik dan non-akademik.

Dalam pelaksanaan sebagai PTNBH, terdapat beberapa permasalahan otonomi yang terkait kebijakan, struktur organisasi, akademik, staf, dan pembiayaan. Sebab itu dapat dipahami bahwa proses menjadi otonom tidak selesai ketika perguruan tinggi diberi status otonom.

Sebagaimana disebutkan Noorda (2013), menjadi perguruan tinggi yang otonom bukanlah sebuah proses yang terjadi secara tiba-tiba, melainkan bagian dari proses yang berjalan, dengan mengubah tradisi dan praktik tradisional yang sebelumnya mengakar di internal perguruan tinggi. Mengutip Johnstone (2009) governansi pendidikan tinggi yang baik merupakan suatu proses yang terus berlangsung, mengakomodasi berbagai perubahan kepentingan publik serta melibatkan banyak pihak.

Pada saat yang bersamaan, PTNBH dituntut untuk meningkatkan reputasi dan rekognisi internasional melalui skema WCU. Tuntutan dan harapan tersebut merupakan hal yang lazim ketika perguruan tinggi telah memiliki otonomi dalam governansi mereka, karena otonomi itu adalah prasyarat dari WCU. Di sisi lain, pergerakan perguruan tinggi menuju WCU masih menghadapi pro dan kontra, kadang disertai dengan kekhawatiran dan keraguan terhadap pemeringkatan perguruan tinggi dalam skema *World University Ranking* atau WUR.

Namun, adanya skema WUR atau sistem pemeringkatan tersebut dinilai oleh Kirby (2022) dapat membantu membangun konsensus untuk evaluasi dan perbandingan. Sebagai bagian evaluasi beriringan dengan agenda pemerintah Indonesia melalui RPPJNP, RPJMN, dan juga Renstra yang mengamanatkan peningkatan mutu pendidikan tinggi, antara lain untuk meningkatkan daya saing bangsa baik regional maupun internasional. Sementara itu, di sisi perguruan tinggi hal ini juga menjadi parameter pengukuran kinerja perguruan tinggi.

Menjadi WCU merupakan suatu pertanyaan yang mendasar bagi perguruan tinggi serta pemerintah di suatu negara. Pertanyaan itu dimulai dengan dengan apa definisi dan lingkup WCU, perlukah menjadi WCU, Apa formula WCU yang tepat dan sesuai, Bagaimana menghadapi kendala dan tantangan WCU, dan sebagainya.

Skema WCU dapat merujuk pada beberapa lembaga pemeringkatan internasional, seperti *QS World University Ranking*, *QS AUR*, *QS By Subject*, *Times Higher Education (THE)*, dan lainnya. Selain pada pemeringkatan akademik, juga mengikuti pemeringkatan yang berdasarkan pada dampak sosial seperti *THE IMPACT*, *QS Sustainability* dan *UI Green Metric*.

Saat ini pencapaian perguruan tinggi Indonesia untuk akademik dapat merujuk pada QS WUR, yang dipetakan dalam empat klaster. Klaster pertama, yaitu posisi pada Top 500, misalnya pada QS WUR 2023 diisi oleh UGM, UI, ITB, Unair, dan IPB. Konfigurasi posisi ini dapat berubah tiap tahunnya, seperti tahun ini, QS WUR 2024 dimana UI di peringkat 237 menjadi peringkat pertama di antara perguruan tinggi Indonesia lainnya.

Klaster kedua merupakan perguruan tinggi yang berada pada rentang 500-750, Klaster ketiga di rentang 750-1000, dan Klaster keempat posisi di atas 1000.

Oleh sebab itu, Menjadi *World Class University* bukanlah hal **yang tidak mungkin dilakukan** oleh perguruan tinggi Indonesia. Untuk mewujudkan hal tersebut, yang dibutuhkan adalah governansi perguruan tinggi yang sesuai dan adaptif, yang didukung oleh budaya unggul, kemampuan pembelajaran yang berkelanjutan atau kemampuan dinamis untuk menyusun konsep, menemukan strategi dan mendesain ulang kebijakan WCU sehingga mendapatkan reputasi yang lebih baik.

Hal ini dapat dikuatkan dalam variabel *Dynamic University Governance* yang selanjutnya disingkat sebagai DUG. Variabel *DUG* dikembangkan dari kerangka teori *University Governance* dan *Dynamic Governance*. Otonomi atau *Self-governing*, merupakan salah satu aspek *University Governance* yang bersinggungan dengan *Dynamic Governance*. Otonomi merupakan transformasi governansi perguruan tinggi yang memberikan ruang gerak dan keleluasaan bagi perguruan tinggi tidak hanya menentukan kebijakan tetapi juga melaksanakan kebijakan.

Menurut Noorda (2013) Ada tiga faktor penting yang menentukan keberhasilan otonomi.

**Pertama** misi dan profil perguruan tinggi selalu kontekstual dimana Otonomi akademik harus dipraktekkan sebagai proyek yang dinamis

**Kedua**, peranan struktur internal dan budaya perguruan tinggi yang kompleks sangat penting bagi pelaksanaan otonomi akademik, semuanya harus dikelola secara bersamaan di seluruh level, bidang dan proses pekerjaan.

**Ketiga**, *Self-government* membutuhkan kepemimpinan yang kuat di semua bidang dan jenjang di perguruan tinggi.

Sementara itu, *Dynamic Governance* dijelaskan oleh Neo dan Chen (2007) sebagai hasil dari pemikiran dan pembelajaran yang baru, dan diejawantahkan dalam bentuk jalur baru, pada kebijakan-kebijakan adaptif dan perubahan institusi. Dengan kata lain, ketika *governance system* yang meliputi dua dimensi utama yaitu budaya dan kapabilitas dinamis, saling berinteraksi memperkuat satu dan lainnya dan bekerja secara sistemik akan menghasilkan perubahan berupa kebijakan yang adaptif. (7 menit)

Ketika masing-masing faktor penentu keberhasilan *University Governance* dan tiga Dimensi *Dynamic Governance* disandingkan maka akan terlihat relasi sebagai berikut,

Governansi perguruan tinggi mengalami perubahan, berlangsung secara kontekstual dan dinamis, memerlukan budaya dan kepemimpinan yang kuat serta menuntut kemampuan pembelajaran internal perguruan tinggi.

Dengan demikian, Variabel baru ini mengadaptasi, memadukan dan menguatkan masing-masing dimensi dan indikator yang membangun konsep *University Governance* ataupun *Dynamic Governance*. Variabel DUG menurunkan **3, Dimensi 8 sub dimensi, 27 indikator dan 35 ukuran indikator**. Tiga Dimensi tersebut meliputi Dimensi Budaya, Dimensi Kapabilitas Dinamis dan Dimensi Perubahan. (8 menit)

Dimensi Budaya dijelaskan dalam dua sub dimensi meliputi prinsip-prinsip dan nilai-nilai.

Dimensi Kapabilitas Dinamis diuraikan dalam 3 sub dimensi yaitu *Thinking Ahead*, *Thinking Again* dan *Thinking Across*. Ketiga sub dimensi tersebut dimungkinkan dengan adanya dua sub dimensi penyungkit meliputi *able people* dan *agile process*.

Dimensi perubahan ditandai dengan dua sub dimensi meliputi kebijakan yang adaptif dan restrukturisasi institusi.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan paradigma post-positivist dan metode penelitian kualitatif. Untuk mendapatkan analisa dan pemahaman yang mendalam, penelitian ini dikembangkan dalam studi kasus jamak.

Studi literatur dilakukan dengan *systemic literatur review* dibantu dengan Scival Data analitik, yang merujuk pada publikasi Scopus, Dari Scival Data analitik didapatkan bahwa dalam kurun waktu 2011-2020 untuk kata kunci *university governance* secara total terdapat 11.350 publikasi dengan 50 kata kunci, dan 157 topik riset. Sementara itu untuk publikasi terkait WCU dan menyandingkan dengan *University Governance* pun masih cenderung sedikit. Secara total, publikasi yang benar-benar dapat dirujuk pada penelitian ini sebanyak 180 publikasi. Dengan merujuk kepada tren publikasi Scopus pada Scival Data analitik tersebut maka dapat disimpulkan penelitian dengan tema *university governance dan WCU* masih relevan untuk dilakukan, Bahkan novelties untuk di Indonesia akan berpeluang untuk dikembangkan. Karena penelitian sebelumnya hanya mengambil tema tentang perubahan perguruan tinggi otonomi menjadi PTNBH dalam bidang hukum ataupun ekonomi. Masih jarang yang memadukan tema governansi perguruan tinggi, terutama governansi PTNBH dengan kerangka teori *dynamic governance, university governance* dalam skema WCU. (10 menit)

Penelitian DUG ini menghimpun Data melalui wawancara mendalam dengan informan kunci meliputi 18 orang pejabat pemangku kepentingan di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, UGM, UI, ITB dan LPDP. Selain itu penelitian ini juga diperkuat dengan telaah data dukung yang bersumber dari dokumen-dokumen resmi.

Dari dua pertanyaan riset yang dikemukakan dalam penelitian disertasi ini yaitu:

**Pertama,** Bagaimana manifestasi *Dynamic University Governance* di PTNBH, UI, ITB dan UGM dalam pencapaian *World Class University* saat ini?

Terlihat bahwa manifestasi Variabel *Dynamic University Governance* (DUG) yang dimiliki, UGM, UI, dan ITB dalam pencapaian *WCU* secara keseluruhan dapat dijelaskan Dalam semua Dimensi, Subdimensi, indikator dan ukuran indikator *DUG*.

Secara nasional, manifestasi *DUG* terlihat dari Dimensi Perubahan yaitu melalui kebijakan otonomi PTNBH serta perubahan organisasi perguruan tinggi yang menyertainya.

Dalam praktiknya masing-masing perguruan tinggi memiliki ciri manifestasi *DUG* dalam pencapaian *WCU* yang tidak sama. Pada sub dimensi perubahan kebijakan dengan merujuk kepada 4 konsep otonomi meliputi otonomi organisasi, keuangan, dan akademik di UGM, UI, dan ITB terlihat dalam ritme yang hampir senada. Perubahan kebijakan tersebut melahirkan kebijakan adaptif yang disesuaikan untuk mencapai reputasi dan rekognisi sebagai *WCU*. Perubahan kebijakan *WCU* disematkan dalam kegiatan Tridharma dan diturunkan ke unit seperti fakultas dan prodi.

Untuk sub dimensi perubahan struktur di UGM dan ITB tidak begitu terlihat dari awal penetapan sebagai PTNBH. Begitupun dengan unit yang didelegasikan sebagai koordinator *WCU*, yaitu masih di bawah Kantor Jaminan Mutu di UGM dan di bawah Satuan Penjaminan Mutu di ITB.

Sebaliknya, di UI Subdimensi perubahan struktur kemudian tampak pada upaya UI untuk membentuk dan melibatkan beberapa unit di UI seperti Task Force *WCU*, Biro TREM, dan DPASDP untuk lebih solid mendukung *WCU* UI. (12 menit)

**Pertanyaan kedua,** Apa Dimensi *Dynamic University Governance* yang determinan untuk dikembangkan oleh PTNBH UI, ITB dan UGM dalam mencapai *World Class University*?

Dimensi dari variabel *DUG* yang determinan untuk dikembangkan oleh masing-masing perguruan tinggi dalam mencapai *WCU* adalah Dimensi Budaya dan Dimensi Kapabilitas Dinamis

Untuk Dimensi Budaya dapat ditunjukkan oleh semua sub dimensi dan indikator. UGM, UI dan ITB memiliki nilai-nilai dan prinsip budaya unggul baik akademik maupun non-akademik. Hal tersebut juga dijabarkan dalam visi jangka panjang menuju *WCU*.

Untuk Dimensi Kapabilitas Dinamis, ditunjukkan oleh sub dimensi *thinking again* dan sub dimensi *thinking across*. Pada sub dimensi *thinking again* menunjukkan tidak semua perguruan tinggi bergerak cepat melakukan reviu dan desain ulang kebijakan untuk diperbaiki sehingga dapat menghadapi kenyataan dan tantangan. Begitupun dengan Sub dimensi *Thinking across* yaitu kemampuan untuk memunculkan inovasi dengan merujuk pada pengalaman dari konteks lain dan menyesuaikannya dengan konteks dan keadaan perguruan tinggi. Sejalan dengan itu, indikator pengungkit pada Dimensi Kapasitas Dinamis, *able people* lebih berperan di UI sedangkan *agile process* lebih menonjol tampak di UGM dan ITB.

Pada akhirnya, peneliti kembali memahami bahwa Penelitian ini berangkat dari pendalaman terhadap kasus jamak, dengan karakteristik intrinsik yaitu mendalami keunikan dari masing-masing pencapaian perguruan tinggi sebagai *WCU* dengan variabel *DUG*. Namun, pada proses dan hasilnya ada pergeseran dari karakteristik instrinsik menjadi instrumental, sehingga dapat digeneralisasi untuk perguruan tinggi lain

Hasil penelitian ini dapat merekomendasikan lima hal berikut:

**Pertama**, Variabel *Dynamic University Governance* dapat digunakan sebagai alternatif Variabel governansi perguruan tinggi untuk pencapaian WCU terutama bagi Perguruan tinggi di Klaster WCU 1 dan 2.

**Kedua**, Perlu melakukan Pemetaan Dimensi Determinan DUG dan analisis indikator WUR dengan *key factors* WCU yang potensial dimiliki.

**Ketiga**, Penguatan fungsi koordinasi penyusunan kebijakan hingga evaluasi kebijakan pendidikan tinggi terkait WCU.

**Keempat**, WCU sebagai Kebijakan Prioritas, Komitmen dan Konsistensi Jangka Panjang Nasional.

**Kelima**, Strategi peningkatan Reputasi dan Rekognisi sebagai WCU membutuhkan *leadership* pimpinan perguruan tinggi.

Demikianlah yang dapat saya sampaikan ringkasan disertasi saya. Terimakasih atas dukungan kesempatan yang diberikan. Assalamualaikum waramatullahiwabarakatuh.