



Kepemimpinan dan Manajemen Perguruan Tinggi

Prof. Dr. Ir. Musliar Kasim, MS

**Disampaikan pada Workshop Manajemen University dan Leadership
Bagi Perguruan Tinggi di Lingkungan LLDIKTI Wilayah X**

Jambi, 23 April 2019



Pengantar

Saya awali pemaparan ini dengan pertanyaan dan kekhawatiran seorang Investor usia 70 thn yang pernah menjadi CEO pada 3 perusahaan dari 3 negara berbeda:

- Saat saya lulus universitas, bumi ini dihuni 3 Milyar manusia, kini sudah 7 M, ketika anak kita tamat PT, penduduk bumi sudah mencapai 9 M.
- Jika saat itu, kita adalah lulusan dari universitas terbaik atau mendapatkan job di perusahaan terbaik, *“Apakah anak-anak sekarang akan diterima di universitas terbaik & mendapatkan job di perusahaan terbaik pula?”*



Pengantar (2)

- Kalau dahulu ketika kita mendapatkan universitas terbaik atau job terbaik melalui kerja keras. “Apakah anak-anak kita sekarang akan bekerja keras pula ?
- Pertanyaan dan kekhawatiran beliau, menegaskan pada kita bahwa “**Kompetisi semakin lama semakin ketat dan sulit**”, baik dalam mendapatkan universitas terbaik maupun job terbaik.
- Untuk memenangkan kompetisi yg semakin sulit ini, seharusnya mahasiswa berjuang, bekerja & belajar lebih keras dibanding kita dahulu.



Pengantar (3)

- Point nya adalah : Yang menentukan daya kompetitif adalah daya juang mereka, semangat pantang menyerah & fighting spirit.
- Ini semua harus dibentuk sejak kecil hingga di PT
- Disinilah pentingnya, kita sebagai pimpinan PT untuk memberikan pendidikan pada mahasiswa agar mereka memiliki ***budaya kerja keras, "hidup susah"***, sehingga mereka tahan banting & memiliki semangat juang yang tinggi.



Pengantar (4)

- Point nya adalah : Yang menentukan daya kompetitif adalah daya juang mereka, semangat pantang menyerah & fighting spirit.
- Ini semua harus dibentuk sejak kecil hingga di PT
- Disinilah pentingnya, kita sebagai pimpinan PT untuk memberikan pendidikan pada mahasiswa agar mereka memiliki ***budaya kerja keras, "hidup susah"***, sehingga mereka tahan banting & memiliki semangat juang yang tinggi.

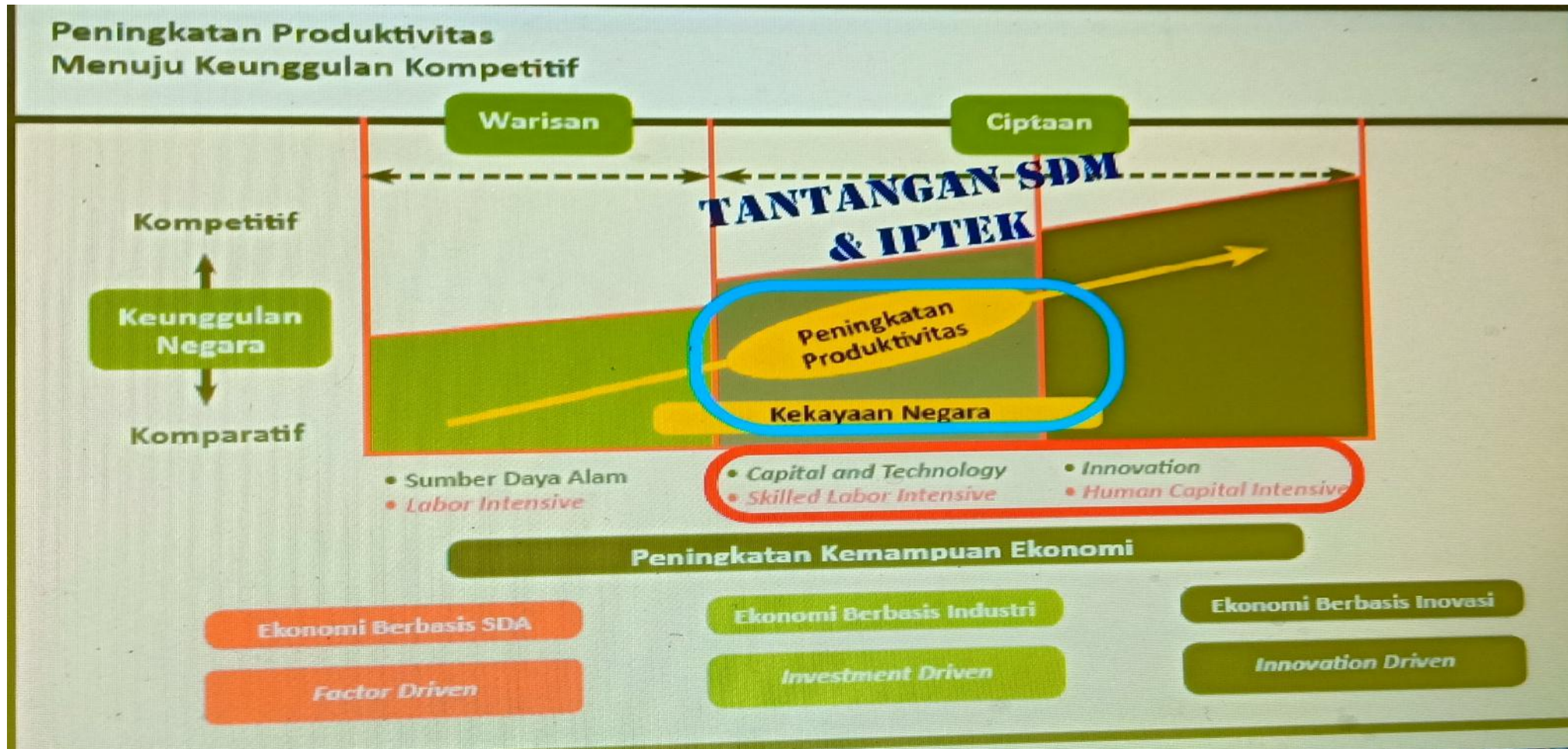




Peluang & Tantangan PT



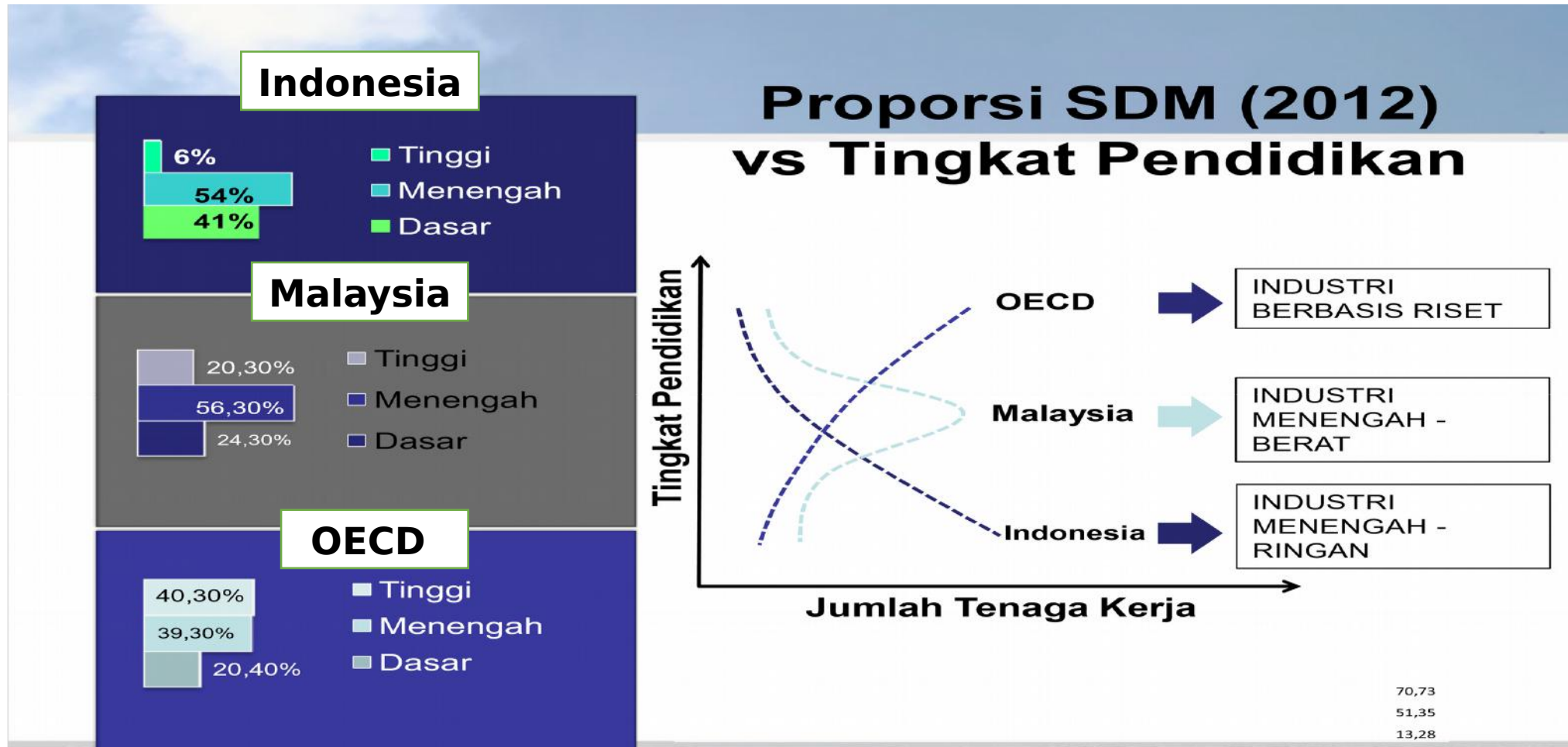
Kunci Kemajuan SDM dan IPTEK



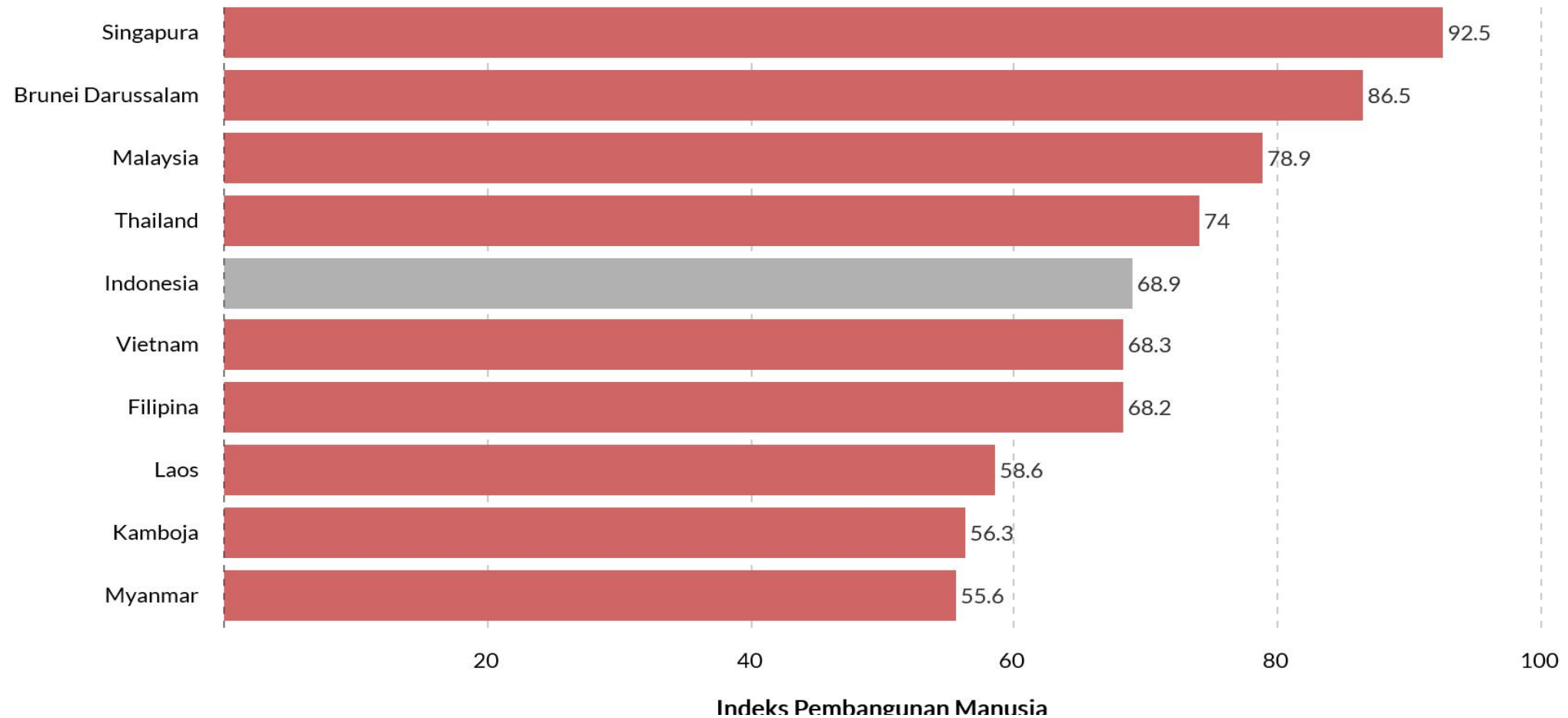
Pencari Kerja



Kondisi SDM VS Tingkat Pendidikan

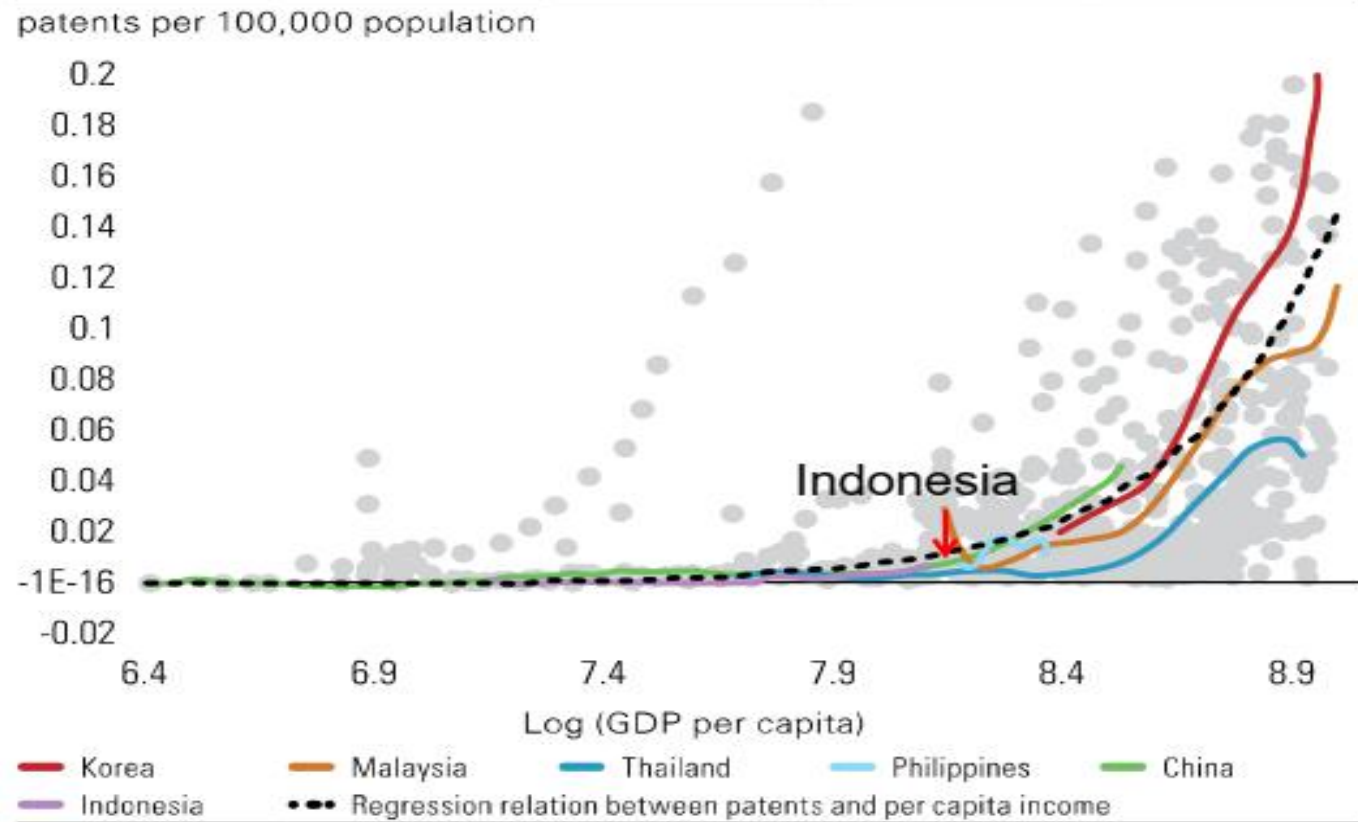


IPM Indonesia dibanding Negara Asean (2015)



Kemampuan Inovasi Bangsa

Paten dan Income per Capita



Indonesia masih rendah sekali dalam perolehan Paten per capita

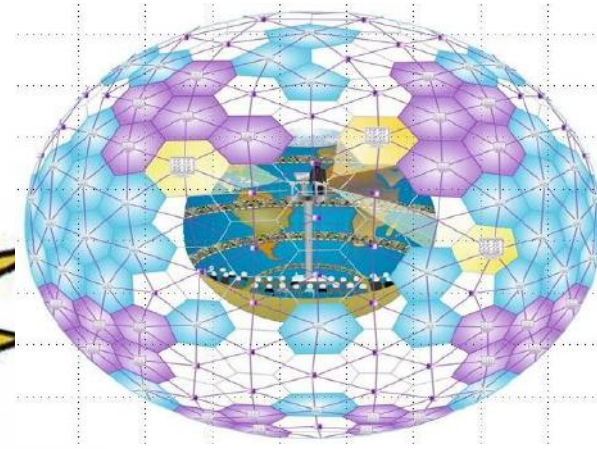
Dua Dimensi Dinamika

Isu Besar Perguruan Tinggi Indonesia



Konsekuensi dari “Doing Business as Usual”

Dunia yang
terhubung
Berkembang Maju
Semakin pesat



*PT terputus dari
jejaringnya
Karena kehilangan
relevansi*



Perguruan Tinggi tidak
mampu mengikuti
perkembangan

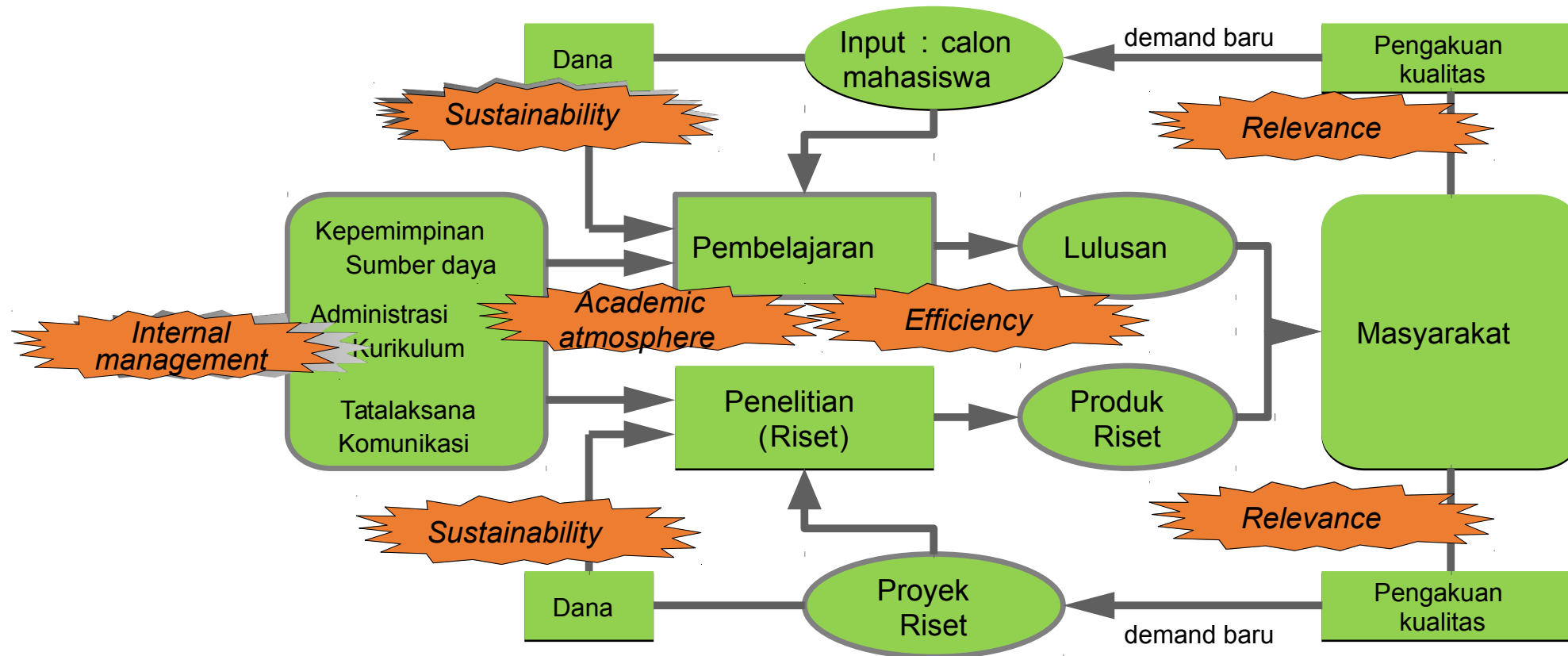
Kemajuan



Bagaimana Menyikapinya ?

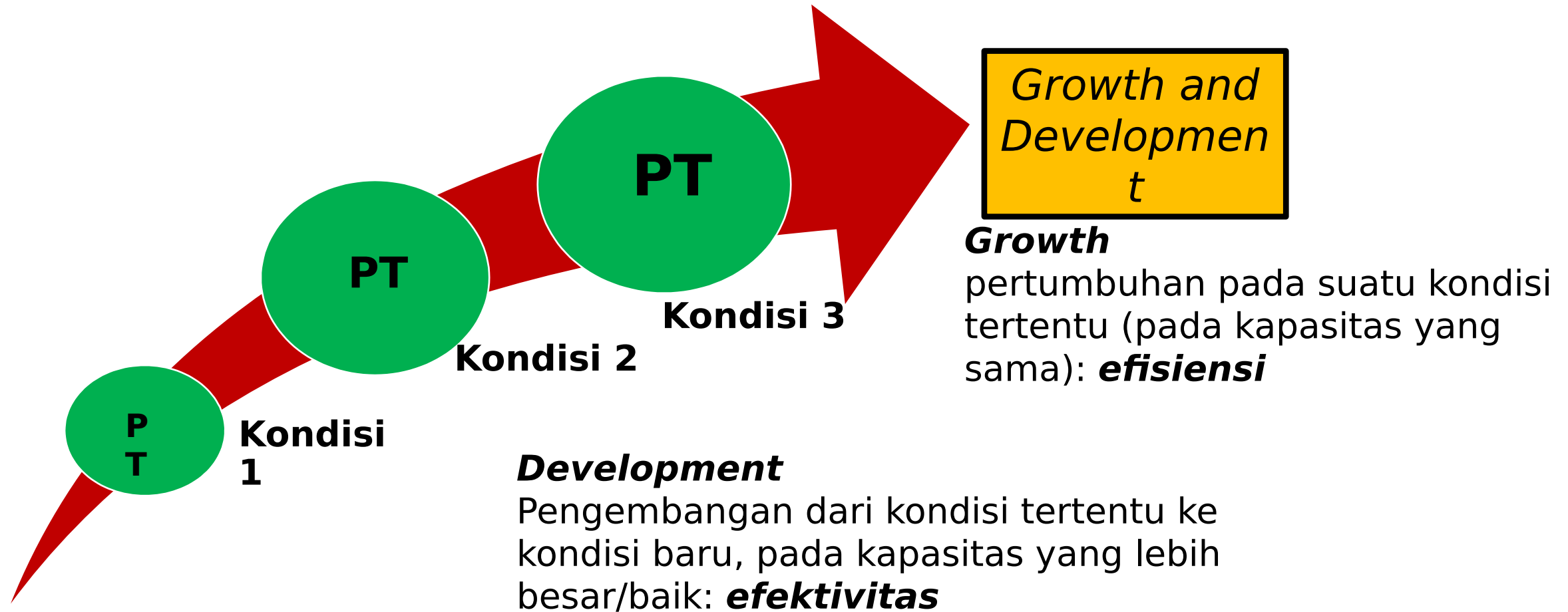


Core Business Perguruan Tinggi



Value-chain berbasis prinsip RAISE

PT Harus Mampu Tumbuh & Berkembang !



Untuk Berkembang , Apa yang dibutuhkan ?



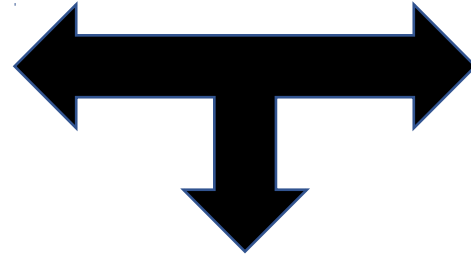
Leadership & Management



Copyright © 2012, ReadyToVantage

Manager dan Leadership ?

Manag
er



Leade
r

- ❑ Mencari Stabilitas & Keteraturan
- ❑ Menjalankan konsep "***do things right***"

- ❑ Mencari Perbaikan & melakukan Perubahan
- ❑ Menjalankan konsep "***do the right thing***"

Keterampilan Seorang Leader !



Apa yang harus dilakukan sebagai Pemimpin ?

- Seorang pemimpin PT (Rektor) harus memiliki visi
- Dalam menjalankan PT, langkah pertama yang harus dilakukan sebelum memimpin adalah membangun visi.
- Biasanya Visi dan Misi dibuat sedemikian indahnya, namun dapatkah ditransformasi menjadi strategi dan aksi
- Seringkali ditemukan antara Visi, Misi dan Implementasi strategik tidak sejalan.
- Visi bak kata visi, Implementasi bak kata Implementasi pula (*"Too far burning from the fire"*)



Apa Penyebabnya Visi Tidak Terwujud ?

- ❑ Pemimpin tidak paham apa yang dimaksud dengan Visi
- ❑ Pemimpin tidak memahami makna & definisi operasional dari Visi
- ❑ Visi dibuat oleh konsultan tanpa pemahaman yang baik oleh pimpinan. Hasilnya “*Beautiful on the road/Rancak di labuah*).
- ❑ Visi yang dibuat sumir, tidak sesuai dengan institusinya, tidak dapat diukur, dan tidak realistis.
- ❑ Yang punya Visi tidak memiliki kapasitas manajerial dan leadership yang memadai



Apa yang harus dilakukan sebagai Pemimpin ?

- ❑ Untuk mewujudkan Visi, bukanlah pekerjaan mudah, tapi bukan hal yg mustahil untuk dicapai kalau kita kerja bersama.
- ❑ Visi yang baik baru dapat diwujudkan jika proses perencanaan dilakukan dengan baik pula
- ❑ Untuk berubah, kita mulai dengan merencanakan apa yang akan dirubah :
 1. Buatlah perencanaan dengan baik
 2. Perencanaan seharusnya berbeda dengan lainnya jika kita menginginkan hasil yg berbeda



Apa yang harus dilakukan sebagai Pemimpin ? (2)

- ❑ Kerjakan apa yang telah direncanakan dengan cermat
- ❑ Pimpinan PT harus mengontrol dengan ketat hingga pada level terendah
- ❑ Pimpinan PT harus berani menanggung risiko apa yang dilakukan
- ❑ Lakukan koordinasi secara reguler baik secara vertikal maupun horizontal.
- ❑ Pimpinan PT harus menjadi *role model*. Apa yang dilakukan sejalan dengan apa yang dikatakan.



Ciri Perguruan Tinggi Tidak Sehat !



1. PTN dan PTS dapat dibedakan atas sehat & tidak sehat
2. Adanya Konflik Interest (Yayasan dgn Pengelola)
3. Tidak memiliki RIP atau RENIP berikut dokumen turunannya.
4. Bayangkan apa yang terjadi jika mengelola PT tanpa rencana
 - Bisa juga berhasil, tapi tdk maksimal
 - Terjadi pemborosan sumber daya yg dimiliki

Urgensi Perencanaan ?

- Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan tentang apa yang diinginkan dimasa mendatang
- Perencanaan dibuat berdasarkan analisis kemampuan saat ini & segala potensi institusi yg dapat dikembangkan untuk mencapai visi bersama.
- Keinginan yg besar tidak dapat diwujudkan dalam waktu singkat
- Makanya, perlu pentahapan dan,
- Perlu kesinambungan antar tahapan.



Urgensi Perencanaan ? (2)



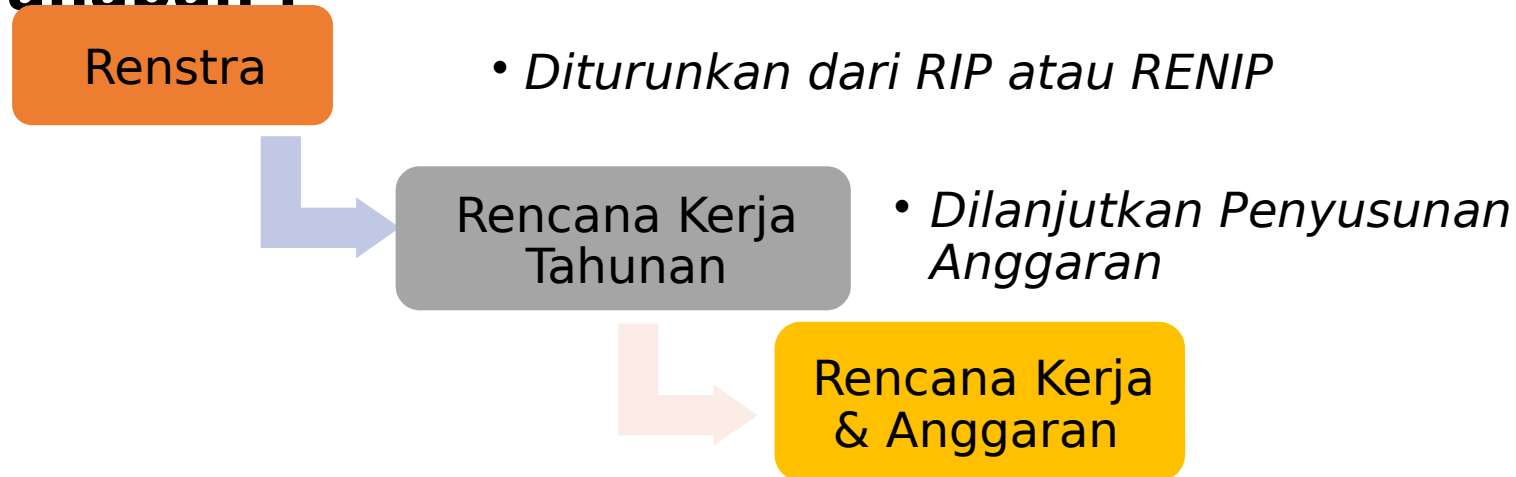
- Dokumen Perencanaan di PT :
RIP atau RENIP (Jangka Panjang)
diturunkan menjadi :
 1. Renstra Institusi
 2. Renstra Penelitian
 3. Renstra Pengabdian kepada Masyarakat
 4. Renstra Sumber Daya Manusia
 5. Renstra lainnya.

Bagaimana Merealisasikan Renstra dalam Mewujudkan Visi ?

Prinsip Dasar

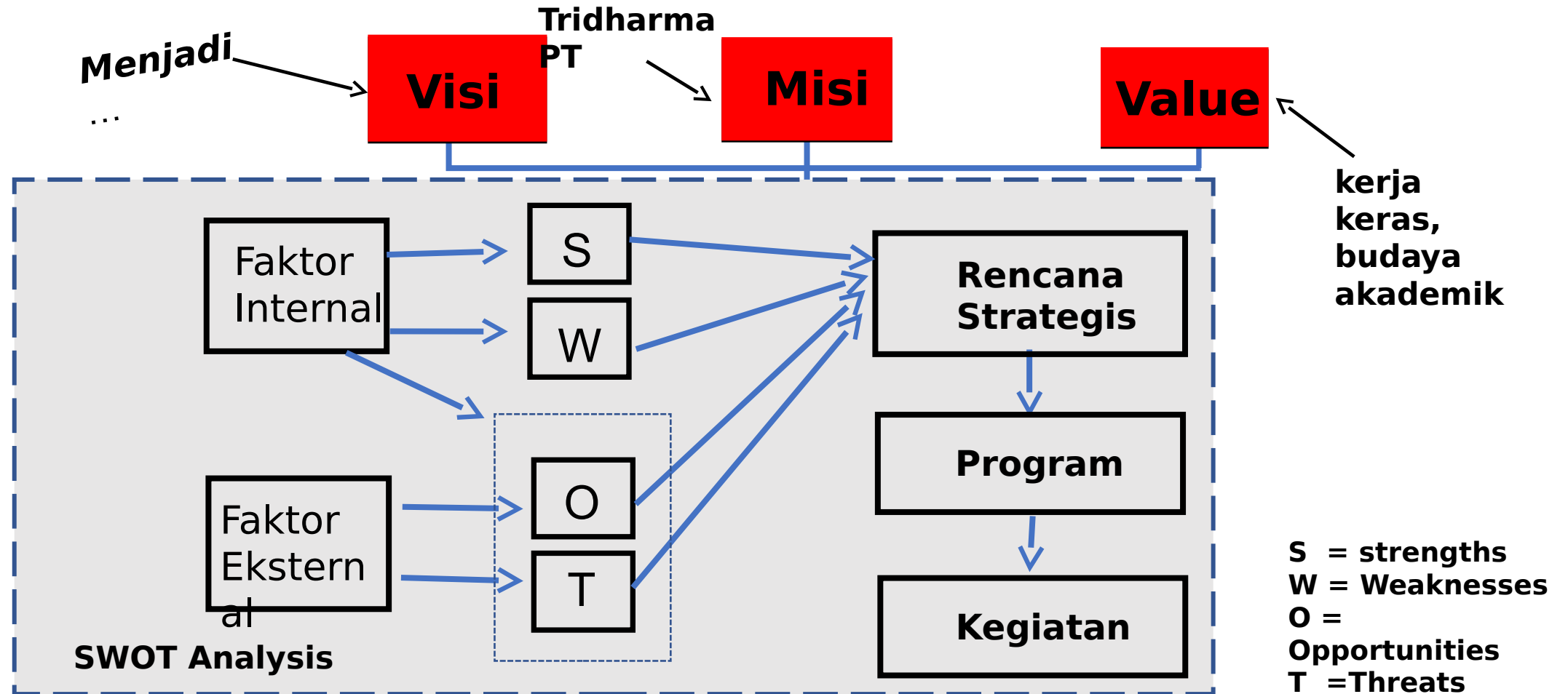
"Good Planning is a halfway to excellent performance"

Tahapan :



Melibatkan semua unit kerja dgn asumsi unit kerjalah mengetahui apa yg diperlukan untuk mencapai tujuan

Bagaimana Merealisasikan Renstra dalam Mewujudkan Visi ?



Praktik Perencanaan & Penganggaran di Unand



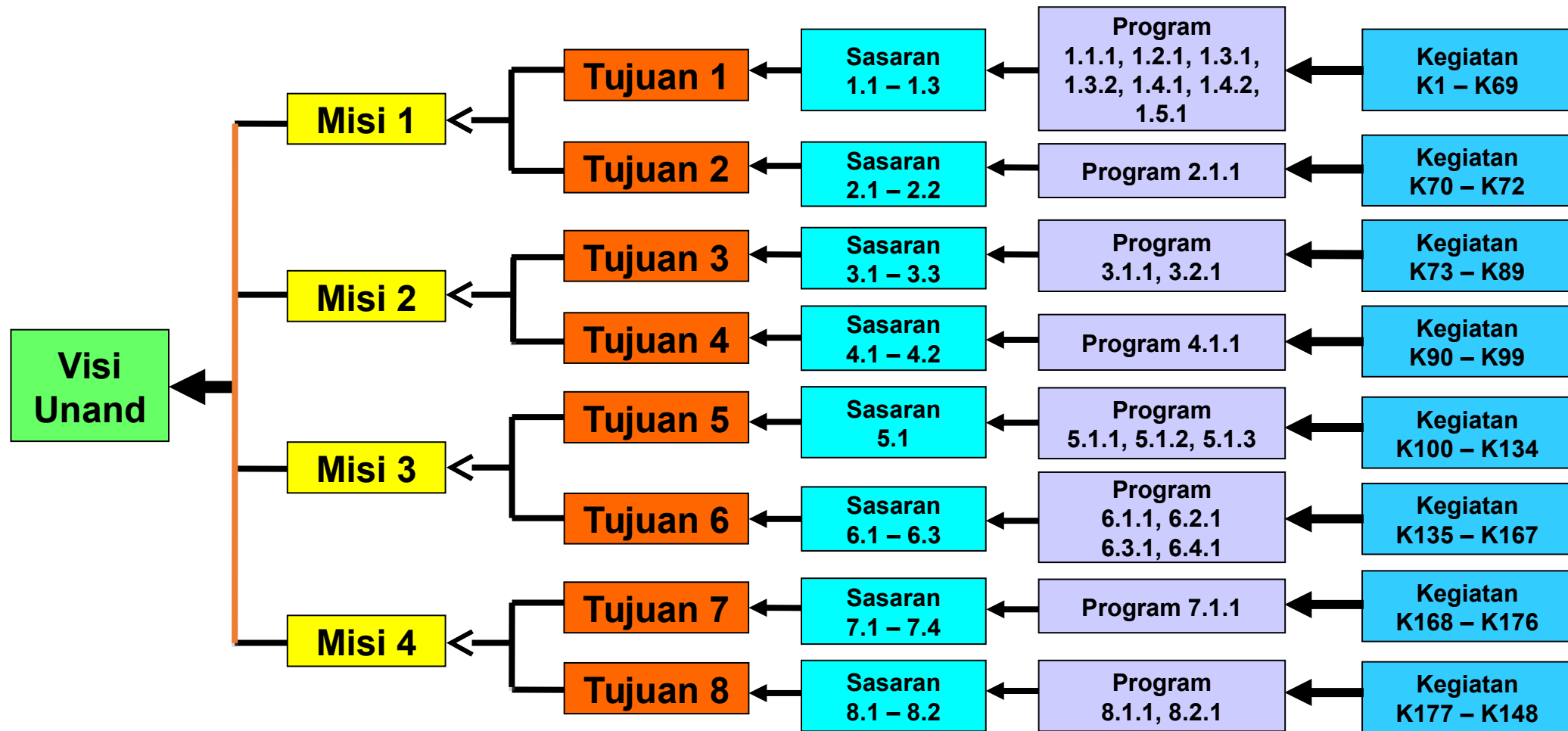
- ❑ Unand siapkan road map untuk mewujudkan Visi dengan Milestone yg terukur
- ❑ Unand menyiapkan mekanisme kontrol agar setiap unit kerja membelanjakan setiap rupiah utk melaksanakan misi Unand
- ❑ Unand menyiapkan nomenclatur program & kegiatan utk melaksanakan setiap misi

Praktik Perencanaan & Penganggaran di Unand (2)

Road Map untuk Pencapaian Tujuan Jangka Panjang Universitas Andalas 2009-2028



Kerangka & Ringkasan Renstra Bisnis Unand 2014-2018



Praktik Perencanaan & Penganggaran di Unand (3)



- ❑ Setiap program dan kegiatan yg akan dilaksanakan oleh unit kerja harus bertujuan untuk mencapai visi dan melaksanakan misi.
- ❑ Perlu ada mekanisme kontrol untuk memastikan setiap program dan kegiatan yg dilaksanakan bertujuan untuk mencapai visi dan melaksanakan misi.
- ❑ Bentuk mekanisme kontrol yang digunakan meliputi :

Mekanisme Kontrol Pelaksanaan Program & Kegiatan Untuk Mencapai Visi & Melaksanakan Misi

Proker Prodi (2)

No.	Program Kerja/ Kegiatan	Target Kinerja		Biaya Satuan (Rp.)	Total Belanja (Rp.)	Sumber Dana			
		Vol	Sat						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	M1								
	P1.01								
	K1								
	1								
	2								
	K2								
	1								
	2								
Jumlah									

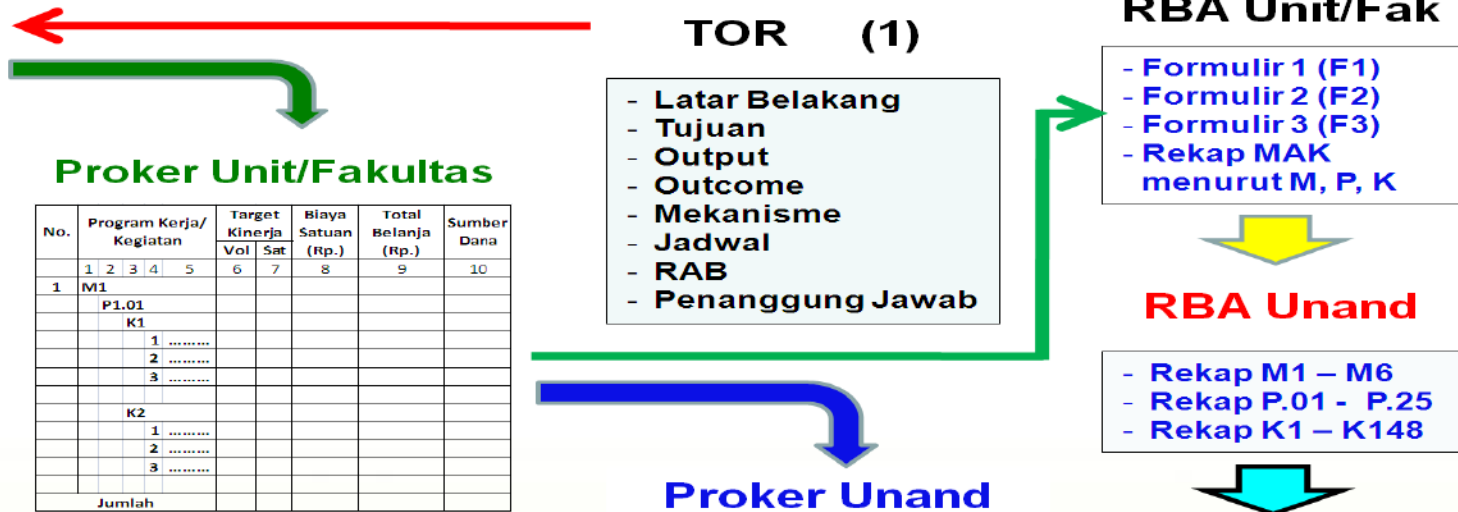
Renstra Bisnis 2009-2013

- M : Misi (6)
- P : Program (25)
- K : Kegiatan (148)

Keterangan MAK

- 525111: Belanja Gaji dan Tunjangan
- 525112: Belanja Barang
- 525113: Belanja Jasa
- 525114: Belanja Pemeliharaan
- 525115: Belanja Perjalanan
- 537112: Belanja Modal Peralatan dan Mesin
- 537113: Belanja Modal Gedung dan Bangunan
- 537114: Belanja Modal Jalan, Irigasi & Jaringan
- 537115: Belanja Modal Fisik Lainnya

Alur Penyusunan Program Kerja (Proker)



Proker Unit/Fakultas

No.	Program Kerja/ Kegiatan	Target Kinerja		Biaya Satuan (Rp.)	Total Belanja (Rp.)	Sumber Dana			
		Vol	Sat						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	M1								
	P1.01								
	K1								
	1								
	2								
	3								
	K2								
	1								
	2								
	3								
Jumlah									

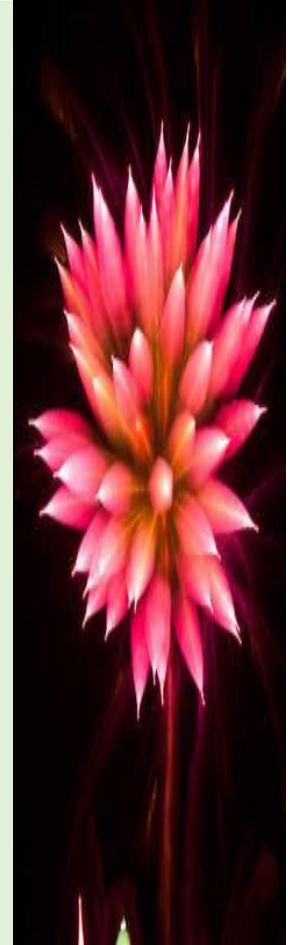
Proker Unand

No.	Program Kerja/ Kegiatan	Target Kinerja		Total Belanja (Rp.)	Mata Anggaran Kegiatan (MAK)												
		Vol	Sat		525111 (Rp.)	525112 (Rp.)	525113 (Rp.)	525114 (Rp.)	525115 (Rp.)	525119 (Rp.)	537112 (Rp.)	537113 (Rp.)	537114 (Rp.)	537115 (Rp.)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	M1																
	P1.01																
	K1																
	K2																
	P1.02																
	K6																
2	M2																
	P2.08																
	K54																
Jumlah																	

Good planning is a halfway to excellent performance

Best Practise Universitas Andalas

- ❑ Untuk menjadikan Unand terkemuka dan bermartabat (*penilaian 100 universitas terbaik di dunia*), ada dua kata kunci yang harus menjadi perhatian kita :
 1. Kekuatan akademik (tenaga dosen)
 2. Fasilitas pendukung yang tersedia
- ❑ Maka tugas utama kita adalah mengisi dua kata kunci tersebut berdasarkan standar yg diakui secara nasional maupun internasional.
- ❑ Berbekal itulah, disusun program kerja yang mengacu pada visi, misi, tujuan, disamping masukan berbagai kalangan baik internal maupun eksternal.



Best Practise Universitas Andalas (2)

- ❑ Untuk menciptakan *Good University Governance* & mendorong semua unit kerja di lingkungan Unand agar bekerja dalam satu visi, Langkah yg dilakukan:
 1. Membangun komunikasi dengan semua pihak.
 2. Melaksanakan *Management Meeting* secara reguler satu bulan sekali di minggu pertama.
 3. Menghadiri *Management Meeting* yg dilaksanakan di tiap fakultas secara bergantian, dimana Fakultas bertindak sebagai Host.



Best Practise Universitas Andalas (3)

4. Melakukan dialog akhir tahun dengan Senat Akademik & Majelis Guru Besar
5. Berkeliling kampus untuk meyakinkan bahwa semuanya berjalan dengan baik & mengetahui apa yg sebenarnya terjadi di lapangan.



Apa yang harus disiapkan ?

- Agar Visi yg sudah disepakati bersama dapat terwujud, Pimpinan PT harus bekerja lebih efektif dan efisien
- Untuk itu perlu diketahui apa yang harus disiapkan
- Salah satu yang harus dilakukan agar bisa memberikan yang terbaik, kita harus bisa menggerakkan orang yang kita pimpin agar mereka bisa bekerja untuk kemajuan PT
- Kadang kala tidak gampang mengajak orang untuk bekerja
- Untuk itu diperlukan cara bagaimana membangun team work yang efektif agar bisa mengerjakan pekerjaan sesuai rencana, bahkan bisa mengerjakan lebih dari itu.



Bagaimana Memimpin dengan Hati, Jiwa dan Pikiran Kita ?

- Pilihan pertama dan yang paling penting dilakukan seorang pemimpin adalah pilihan untuk **melayani** (Robert K. Greenleaf, 1977)
- Memimpin bukanlah tentang kekuasaan, tapi ini tentang otoritas
- Kepemimpinan adalah tentang berkontribusi pada hati, pikiran dan semangat.



Pemimpin = Orchestra Conductors

- Memahami teori music
- Mengajarkan cara memainkan instrumen
- Dibutuhkan keterampilan utk mendapatkan berbagai orang yg berbeda, memainkan instrumen yang berbeda utk bermain secara harmonis.
- Itu pekerjaan seorang pemimpin – Bekerja menuju tujuan bersama – Mempengaruhi orang utk bekerja secara harmonis.



Kepemimpinan Yang Melayani

Tujuh Pilar Kepemimpinan Yang Melayani : (Sipes, & Frick, 2009)

1. Berkarakter
2. Mengutamakan orang lain
3. Keterampilan berkomunikasi
4. Kolaborator yang penuh kasih sayang
5. Visi ke depan
6. Berpikir sistem
7. Memimpin dengan otoritas moral



Kepemimpinan Efektif

- Kepemimpinan mencakup mempengaruhi orang untuk berkontribusi dalam hati, pikiran, jiwa, kreativitas, dan keunggulan mereka serta memberikan segalanya
- "Kepemimpinan ... adalah campur tangan serius dalam kehidupan orang lain." (Max Dupree)





Manajemen PT



Manajemen Perguruan Tinggi

Kompleksitas

- Harapan Publik dan UUD
 - ❖ Fungsi Sosial
 - ❖ Rumah para intelektual
 - ❖ Panutan
- Harapan Pendiri
 - ❖ Misi Yayasan
 - ❖ Sustainabilitas Finansial
 - ❖ *Not for profit institution*



Manajemen Perguruan Tinggi



Kompleksitas

- Yang dikelola:
 - ❖ Pengetahuan
 - ❖ Akademisi,
 - ❖ Proses pendidikan
 - ❖ Administrasi
- Pengelolaan
 - ❖ Multi kepentingan
 - ❖ Multi dimensi

Manajemen Perguruan Tinggi

Komplexitas



Prinsip :

- ❖ Antara kolegal
- ❖ Birokratik
- ❖ Korporatik
- ❖ Entrepreneurial

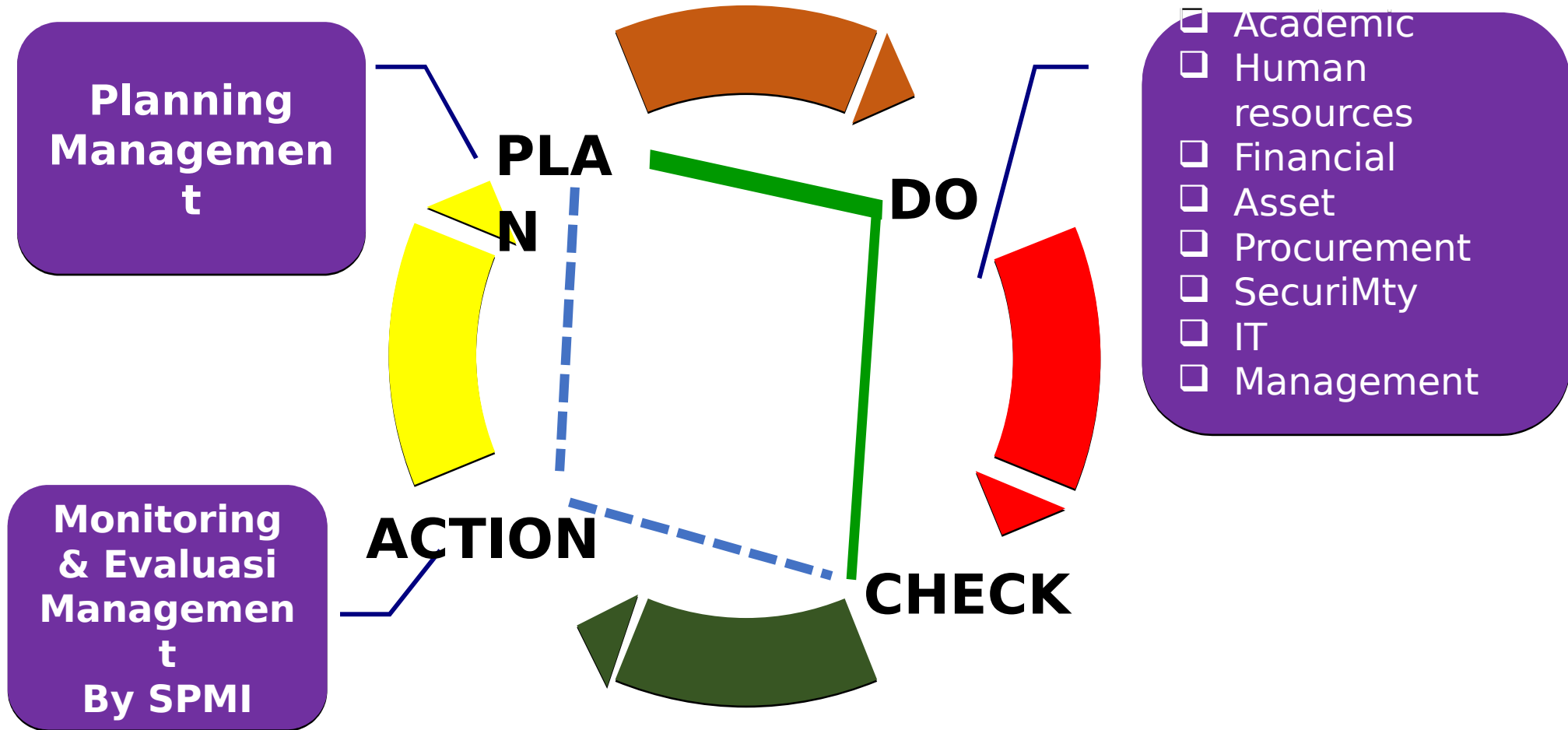


Pimpinan PT sebagai:

- ❖ *Academic Leader*
- ❖ *Institutional Leader*



Lingkup Tata Kelola Perguruan Tinggi



Lingkup Tata Kelola Perguruan Tinggi

Manajemen Area Fungsional:

- ❖ Manajemen Program Akademik (Tridharma PT)
- ❖ Manajemen Sumber daya:
 - Keuangan
 - Dosen & Tendik
 - Sarana & Prasarana

Manajemen Data/Informasi

- ❖ Knowledge Management System

Manajemen Mutu

- ❖ *SPMI*



Good University Governance (GUG)

Tiga Level Issue Terkait GUG

1. **Governance**

Menyangkut kebijakan tentang arah & pengembangan institusi

2. **Management**

Kebijakan detil dan pengendalian atas pengelolaan institusi (PDCA)

3. **Administration**

Pelaksanaan kebijakan & putusan yg telah ditetapkan

Good University Governance (GUG)

- Pembagian Kewenangan antara PT dengan Badan Penyelenggara.
 - ❖ Diatur di Statuta
 - ❖ Prinsipnya kejelasan kewenangan (tidak overlap)
- Peran dan fungsi struktur di setiap lini organisasi di dalam PT
- Pro-Kontra tentang sentralisasi vs desentralisasi
 - ❖ Tergantung budaya organisasi



Otonomi dan Akuntabilitas

- Otonomi merupakan kodrat perguruan tinggi
- Otonomi dilaksanakan berdasarkan prinsip *Good University Governance (GUG)*
- Akuntabilitas merupakan salah satu aspek penting
- Tanpa Akuntabilitas, Otonomi jadi Anarkis



Manajemen Area Fungsional

Manajemen Program Akademik

○ Manajemen Program Studi, meliputi :

❖ **Kurikulum**

✓ Pengembangan & Review Kurikulum

❖ **Siklus Proses Pendidikan**

✓ Rekrutmen mahasiswa, Perencanaan studi, Evaluasi kemajuan, Yudisium kelulusan, Wisuda

❖ **Proses Pembelajaran**

✓ Kalender Akademik, Penawaran mata kuliah, Penjadwalan kuliah, evaluasi perkuliahan
✓ Kegiatan Lab/Studio/Lapangan.

❖ **Bimbingan**



Manajemen Area Fungsional

- ❖ **Kemahasiswaan :**
 - ✓ Konseling, Pengembangan diri mahasiswa, Tracer Study, dan Beasiswa
- ❖ **Manajemen Program Penelitian & Pengabdian Masyarakat**
 - ✓ Pengembangan kapasitas institusi; Manajemen HAKI,
- ❖ **Prinsip**
 - ✓ Merit Akademik, Transparansi, Berkeadilan (Fairness, Equity), Akuntabilitas.
- ❖ **Kelembagaan**
 - ✓ Bidang Akademik & Kemahasiswaan



Manajemen Area Fungsional

❖ **Manajemen Keuangan**

- ✓ Perencanaan & Penganggaran
- ✓ Sistem akuntansi, pelaporan & audit
- ✓ Penggalangan & pengelolaan dana
 - Unit usaha (komersial, akademik & pendukung)

❖ **Tata Kelola Keuangan**

- ✓ Proses penetapan & perubahan anggaran
- ✓ Pertanggungjawaban
- ✓ Kewenangan Badan Penyelenggara & Eksekutif

❖ **Prinsip**

- ✓ Akuntabilitas & Efisiensi



Manajemen Area Fungsional

🔴 Dosen dan Karyawan (Tendik)

❖ Siklus Sistem Pengelolaan SDM

- ✓ Rekrutmen, penugasan, promosi/demosi, purnabakti
- ❖ Remunerasi, sistem benefits
 - ✓ SDM merupakan asset utama institusi
- ❖ Professional Development (PD)
 - ✓ Re-training, mengikuti perkembangan Iptek.

🔴 Prinsip

- ❖ Berbasis Merit & kinerja ; Profesionalisme



Manajemen Area Fungsional

○ Sarana dan Prasarana

- ❖ Pengadaan Saprass
- ❖ Pemanfaatan Saprass
- ❖ Pemeliharaan Saprass



Manajemen Data/ Informasi

- ❖ Perencanaan strategis IT/IS
- ❖ Tata Kelola IT (IT Governance)
- ❖ Sistem aplikasi pendukung manajemen area fungsional seperti:
 - ✓ Siakad, Simpeg, Simkeu dan Simpras
 - ✓ Penyiapan data PDPT
- ❖ Knowledge Management System
 - ✓ Sistem Perpustakaan



Manajemen Mutu



- ❖ Kebijakan Mutu (Quality Policy)
- ❖ Kelembagaan SPMI
- ❖ Model PPEPP
- ❖ Standar Mutu
- ❖ Audit Mutu
- ❖ Personalia
- ❖ Peningkatan mutu secara berkelanjutan

Mutu Manajemen

- Mutu manajemen PT sangat penting dalam mendorong mutu akademik
 - ❖ Harus dikelola secara dan oleh profesional
- Perguruan tinggi harus akuntabel pada Stakeholders (internal dan eksternal)
 - ❖ Akuntabilitas publik adalah suatu keharusan
 - ❖ Penegakan prinsip Good University Governance
- Perlu melibatkan profesional
 - ❖ Khususnya administrator dan manager





Terima

Universitas Baiturrahman

Kasih

