

**GOOD GOVERNANCE DALAM MANAJEMEN KAMPUS  
(GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE)**  
*Bambang Brodjonegoro, Dekan FEUI*

Hari-hari ini, tampaknya hampir tidak ada upaya perbaikan suatu organisasi yang tidak melibatkan perlunya *good governance*. Bahkan upaya tersebut dipandang sebagai dasar dari penyelesaian masalah organisasi yang mendasar, dan selanjutnya menjadi jaminan bagi kelangsungan organisasi itu sendiri berikut sukses yang menyertainya. Krisis multidimensional yang terjadi sejak 1997, yang semula hanya dianggap sebagai krisis financial atau krisis ekonomi biasa, menurut pandangan beberapa pihak terjadi karena tidak diterapkannya "good governance" di hampir semua aspek penyelenggaraan Negara.

Melihat betapa pentingnya konsep tersebut terutama dalam era demokratisasi yang menuntut transparansi dan akuntabilitas, penerapan *good governance* menjadi syarat mutlak pengelolaan suatu organisasi tanpa kecuali. Manajemen kampus pendidikan tinggi (selanjutnya disebut kampus saja) jelas tidak boleh ketinggalan dalam penerapan konsep tersebut, tentunya tanpa meninggalkan ciri khas kampus yang membuatnya berbeda dengan organisasi perusahaan dan pemerintahan yang biasanya menjadi sasaran penerapan *good governance* tersebut. Bahkan mungkin dibandingkan organisasi perusahaan dan pemerintah, organisasi kampus harusnya menjadi pelopor praktik *good governance* karena biasanya unsur kampus (dosen/mahasiswa) yang vocal menyuarakan pentingnya praktik tersebut. Akan menjadi sangat ironis, apabila unsur kampus sibuk menyuarakan pentingnya *good governance* di pemerintahan dan perusahaan tetapi mereka sendiri tidak atau belum melakukannya secara benar.

Ada tiga komponen *good governance* yang biasanya menjadi acuan penilaian pengelolaan organisasi yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Dua unsur pertama biasanya menjadi acuan utama dalam pengelolaan organisasi perusahaan

maupun birokrasi. Unsur terakhir biasanya menjadi acuan dalam suatu proses yang melibatkan adanya proses politik dimana masyarakat dianggap sebagai *stakeholder* utama yang harus didengar opininya dan harus didorong partisipasinya dalam proses pembuatan kebijakan publik. *Good governance* dalam manajemen kampus, uniknya, dapat juga mencakup penilaian akan partisipasi publik mengingat adanya eksekutif pengelola kampus di satu pihak, dan warga kampus dalam arti luas (dosen, karyawan, mahasiswa) di pihak lain yang juga menuntut partisipasi dalam pengambilan kebijakan di kampus. Dengan karakteristik kehidupan kampus seperti di atas, sudah saatnya segera disusun suatu konsep penerapan *good governance* dengan memperhatikan ciri dan keunikan organisasi kampus itu sendiri.

\*\*\*\*

Di masa ketika perguruan tinggi hanya dikenal dalam dua kategori yaitu perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS), praktek *good governance* belum dikenal luas dan walaupun sudah diterapkan waktu itu, hubungan antara yang mengawasi dan diawasi relatif lebih sederhana. Untuk PTN yang secara structural berada di bawah departemen pendidikan nasional, ukuran *good governance* dari para eksekutif bisa dikatakan sepenuhnya berada di tangan Depdiknas, melalui direktorat jendral pendidikan tinggi. Dengan kata lain, segala macam aturan yang berkaitan dengan birokrasi pemerintahan berlaku di dalam pengelolaan PTN. Untuk PTS yang umumnya "dimiliki" yayasan, ukuran *good governance* dari para eksekutif sepenuhnya berada di tangan pimpinan yayasan yang kebanyakan merupakan kepanjangan tangan dari pemilik PTS tersebut.

Dengan pola hubungan yang relatif sederhana tersebut, prinsip akuntabilitas dan transparansi hanya berlangsung antara pengelola PTN dan PTS dengan pemiliknya, pemerintah untuk PTN dan yayasan untuk PTS. Warga kampus secara umum, yang biasa disebut *civitas academica*, boleh dibilang tidak tahu menahu urusan pengelolaan kampus atau hanya mendapatkan sedikit sekali

informasi mengenai sesuatu yang berlangsung di kampusnya. Otomatis, partisipasi publik atau dalam hal ini *civitas academica* menjadi sangat terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali. Kalaupun ada indikasi ketidakberesan dalam pengelolaan kampus, umumnya terbatas hanya di tataran kasak-kusuk dan gossip yang tidak ada bukti hitam-putihnya.

---

Diperkenalkannya bentuk baru pengelolaan perguruan tinggi yang lebih otonom, atau biasa disebut BHMN (Badan Hukum Milik Negara) bisa dianggap sebagai awal diperkenalkannya implementasi *good governance* dalam bentuk yang lebih baik di kalangan kampus. Sifat otonom yang diperkenalkan di dalam konsep ini pada intinya mengundang keterlibatan pihak luar untuk ikut "memiliki" perguruan tinggi yang bersangkutan sekaligus mendorong diangkatnya status *civitas academica* sebagai unsur yang tidak boleh dilupakan dalam pengelolaan kampus.

---

Keterlibatan pihak di luar Depdiknas dalam pengelolaan PTN ditunjukkan dengan munculnya organ Majelis Wali Amanat (MWA) yang anggotanya terdiri dari unsur depdiknas, pihak luar universitas, dosen, karyawan, dan mahasiswa. MWA adalah organ tertinggi suatu perguruan tinggi BHMN dengan tugas utama mengawasi arah pergerakan pengelolaan kampus yang bersangkutan. Pihak eksekutif oleh Rektor dan Dekan PT BHMN otomatis harus melapor dan tunduk pada aturan-aturan yang dibuat MWA. MWA sendiri yang mewakili berbagai unsur *civitas academica* harus menjadi organ yang mengawasi pelaksanaan *good governance* kampus, utamanya akuntabilitas dan transparansi.

Dengan paradigma baru tersebut, prinsip akuntabilitas dan transparansi dengan sendirinya menjadi suatu keharusan dalam pengelolaan kampus. Para eksekutif kampus dituntut untuk *accountable* terhadap para *stakeholders*, paling tidak melalui MWA. Segala kebijakan eksekutif tidak lagi bersifat komando atau



perintah yang harus dijalankan segenap insan kampus begitu saja, tetapi harus dibahas terlebih dahulu dan akhirnya mendapat persetujuan dari berbagai organ yang mempunyai tugas mengawasi seperti MWA, SAU (Senat Akademik Universitas), dan SAF (Senat Akademik Fakultas). Proses seperti ini paling tidak memberi jaminan bahwa kebijakan yang diterapkan bukanlah keinginan segelintir eksekutif saja tetapi sudah menjadi komitmen semua pihak di perguruan

tinggi. Para unsur civitas academica juga bisa mempertanyakan berbagai kebijakan eksekutif melalui berbagai saluran di atas dan karenanya, secara tidak langsung, sebenarnya bisa dikatakan bahwa eksekutif PT BHMN bertanggung jawab terhadap seluruh *civitas academica* dan *stakeholders*.

Dalam rangka mendukung akuntabilitas tersebut, transparansi dari segala tindak tanduk eksekutif menjadi prasyarat mutlak berlangsungnya *good governance* di kampus. Sudah bukan zamannya lagi, kondisi keuangan kampus hanya diketahui beberapa pihak saja atau promosi seseorang menjadi gurubesar lebih dikarenakan giliran atau keinginan beberapa pihak saja. Dalam era *good governance*, rencana kerja dan anggaran kampus menjadi domain publik, begitu pula neraca keuangan kampus.

Untuk promosi SDM, kenaikan pangkat seseorang harus jelas darimana asal muasalnya dan harus jelas bukti hitam di atas putihnya. Adanya transparansi dalam dua hal ini sudah cukup memberikan kejelasan dari seorang warga kampus akan masa depannya berkarir di lingkungan kampus. Pengetahuan akan kondisi keuangan terakhir akan membuatnya lebih memahami betapa berat/baiknya kondisi tempat kerjanya dan apa yang dia bisa lakukan sebagai bagian dari *civitas academica*. Transparansi mengenai kepangkatan jelas akan menciptakan persaingan yang

sehat dan bisa menghindarkan terjadinya persaingan yang dapat merugikan sebagian warga kampus yang tidak terlibat permainan seperti itu.

Dengan dasar akuntabilitas dan transparansi, maka sebenarnya partisipasi warga kampus dalam pengambilan kebijakan sudah cukup terwakili melalui berbagai institusi yang disebutkan di atas. Di samping itu, era BHMN juga akan merangsang daya kritis setiap insan kampus untuk tidak begitu saja menerima apa yang diputuskan para eksekutif. Debat publik, tampaknya tidak terhindarkan dan itulah mungkin perbedaan utama suatu PTN dan BHMN. Partisipasi yang lebih nyata lebih terlihat lagi dalam berbagai pemilihan anggota dari berbagai institusi seperti MWA, SAU, dan SAF, dimana setiap warga kampus berhak menyumbangkan suaranya untuk mendukung jago yang diharapkan. Secara tidak langsung, partisipasi tersebut juga muncul dalam pemilihan beberapa jabatan eksekutif seperti Rektor, Dekan, dan Ketua Jurusan.

---

Dalam kondisi seperti ini, bisa dipastikan bahwa eksekutif yang terpilih adalah eksekutif yang dapat diharapkan membawa aspirasi mayoritas warga kampus sekaligus peka terhadap berbagai keinginan warga kampus itu sendiri. Kepekaan ini tentunya harus dibayar dengan proses *hearing* yang mungkin melelahkan dengan berbagai institusi dan *stakeholders*. Dengan kata lain, menjadi eksekutif di kampus saat ini, terutama di BHMN, jauh lebih berat dibanding masa lalu dimana *stakeholders* yang berkepentingan masih sangat terbatas.

---

Untuk dapat menjalankan *good governance* yang diharapkan, eksekutif kampus harus melengkapi dirinya dengan berbagai organ yang dapat melancarkan pencapaian tujuan tersebut. Karena *good governance* berdasar pada kepatuhan akan aturan dan perundangan yang berlaku maka sudah saatnya kampus memiliki suatu biro hukum dan perundangan yang kuat sebagai institusi

yang akan selalu mengingatkan eksekutif akan peraturan yang berlaku dan mencegah terjadinya pelanggaran disengaja maupun tidak disengaja. Selain itu untuk memastikan bahwa segenap jajaran pelaksana juga menjiwai spirit *good governance*, keberadaan internal auditor sudah menjadi suatu kebutuhan. Biasanya keberadaan internal auditor adalah hal yang umum di korporat sebagai perpanjangan tangan direktur utama dalam mengawasi perilaku anak buahnya.

Di universitas, institusi ini boleh dikatakan hal yang baru dan sudah menjadi persyaratan dalam BHMN. Badan yang disebut Badan Audit Internal (BAI) tersebut tentulah tidak akan banyak artinya kalau tidak dilengkapi dengan berbagai infrastruktur seperti Piagam Dewan Audit (seperti piagam komite audit di korporat) yang menggambarkan hubungan dewan audit MWA dengan BAI, Piagam Audit Internal, dan tidak kalah penting adalah kepanjangan tangan BAI di tingkat fakultas (Satuan Pengawas Internal/SPI). Dengan kelengkapan infrastruktur inilah, bisa dianggap bahwa semangat *good governance* sudah mulai merasuk ke dalam organisasi universitas, dan tinggal terpulang pada para pelakunya, apakah semuanya itu hanya sekedar kelengkapan suatu organisasi modern atau memang benar-benar menuju pengelolaan perguruan tinggi yang tidak hanya modern tetapi juga memperhatikan kaidah kepatutan, kepatuhan, dan kepatuhan.

*Good University Governance* mungkin merupakan suatu pokok bahasan dalam *Good Governance* yang perlu dielaborasi lebih jauh dengan tentunya dapat meminjam *best practice* yang sudah berlaku di korporasi maupun birokrasi. Yang tentunya tidak boleh dilupakan adalah bahwa pelaksanaan di universitas tidak boleh merubah karakteristik universitas sebagai pusat pengembangan ilmu, budaya, cara berpikir kritis, dan pertukaran gagasan. *Governance* ini tentunya tidak hanya cukup dihayati para eksekutif dan pengawasnya, tetapi juga segenap warga kampus tanpa kecuali sebagai bukti bahwa warga kampuslah yang dapat dianggap sebagai kelompok masyarakat yang paling dewasa dalam mendorong pengelolaan suatu institusi yang diterima masyarakat banyak.\*\*\*