

I Ketut Subagiasta, I Gusti Ngurah Sudiana, Surpi Aryadharma,
I Gede Suwantana, I Nyoman Sutantra, I Wayan Santyasa, I Wayan Winaja,
I Ketut Donder, I Nengah Bawa Atmadja, I Wayan Suja, I Made Suasti Puja,
Pranata, **I Putu Widyanto**, Ni Ketut Srie Kusuma Wardhani, Agus Wijaya



MANAJEMEN PENDIDIKAN HINDU

Pendekatan Holistik



Penerbit
Brilian Internasional
Surabaya

I Ketut Subagiasta, I Gusti Ngurah Sudiana, Surpi Aryadharma,
I Gede Suwantana, I Nyoman Sutantra, I Wayan Santyasa, I Wayan Winaja,
I Ketut Donder, I Nengah Bawa Atmadja, I Wayan Suja, I Made Suasti Puja,
Pranata, I Putu Widyanto, Ni Ketut Srie Kusuma Wardhani, Agus Wijaya

MANAJEMEN PENDIDIKAN HINDU

Pendekatan Holistik

Surabaya, Brilian Internasional, 2021
viii + 384 hal: 15 x 21 cm

ISBN 978-623-6776-33-9



Desains sampul & *lay-out*:
Tim Brilian Internasional Surabaya

Editor: Dr. I Gede Suwantana, M.Ag.

Cetakan ke-1, Mei 2021

Penerbit
Brilian Internasional Surabaya

Alamat Perusahaan:
Griya Candra Mas FA-10 Sedati, Sidoarjo, Jawa Timur
HP/WA: 0812 4927 5146, 0878 5254 7418
Website : www.brilianinternasional.com
e-mail : brilianinternasional01@gmail.com

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
 BAGIAN I: KONSEP DASAR PENDIDIKAN HINDU.....	 1
Bab 1 Filosofi Manajemen Pendidikan Hindu dalam Weda	3
Prof. Drs. I Ketut Subagiasta, M.Si., D.Phil	
Bab 2 Sistem dan Manajemen Pendidikan Hindu Kuno	27
Prof. Dr. Drs. I Gusti Ngurah Suidana, M.Si.	
Bab 3 Konsep Dasar Pendidikan dan Literasi dalam Upanisad ..	45
Dr. Surpi Aryadharma	
Bab 4 Upanisad dan Sistem Pendidikan Hindu	57
Dr. I Gede Suwantana, M.Ag	
 BAGIAN II: MANAJEMEN & SISTEM PENDIDIKAN	
 HINDU YANG HOLISTIK	77
Bab 5 Manajemen Spiritualitas Pendidikan Hindu	79
Prof. Dr. Dr. I Wayan Santyasa, M.Si.	
Bab 6 Membangun Insan Dharma dan Kehidupan Jagadhita	
melalui Sistem Pendidikan Hindu yang Holistik	95
Prof. Dr. Ir. I Nyoman Sutantra, M.Sc.	
BAB 7 Pendidikan Persekolahan, Kulawarga, dan Landasan	
Pendidikan Hindu	135
Prof. Dr. I Wayan Winaja, M.Si.	
Bab 8 Manajemen Sekolah Berbasis Nilai-nilai Kemanusiaan,	
Religiusitas, dan Spiritualitas demi Transformasi Kualitas	
Danava ke Manava hingga Kualitas Madhava	153
I Ketut Donder, Ph.D	

Bab 9	Homo Deva sebagai Tujuan dan Landasan Manajemen Kelas pada Pendidikan Agama Hindu di Sekolah	209
	Prof. Dr. I Nengah Bawa Atmadja	
Bab 10	Pendidikan dalam Keluarga Hindu	225
	Dr. Drs. I Wayan Suja, M.Si.	
Bab 11	Sistem dan Manajemen Pendidikan Nonformal Berbasis Ajaran Hindu	245
	Dr. I Made Suasti Puja, S.E., M.Fil.H	
 BAGIAN III: SISTEM & MANAJEMEN PENDIDIKAN		
	TINGGI HINDU	297
Bab 12	Sistem dan Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi Hindu Dr. Pranata, S.Pd., M.Si dan Dr. I Putu Widyanto, M.Pd.H	299
Bab 13	Universitas-universitas Hindu Kuno	317
	Dr. Dra. Ni Ketut Srie Kusuma Wardhani, M.Pd.	
Bab 14	Universitas Tertua di Dunia dan Relevansinya dengan Pendidikan Tinggi Hindu di Zaman Modern	333
	Dr. Surpi Aryadharma	
Bab 15	Epilog: Konklusi dan Rekomendasi	361
	Drs. Agus Wijaya, S.Pd., S.Ag., M.M., M.Si.	

BAB 12

SISTEM DAN MANAJEMEN PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI HINDU

Dr. Pranata, S.Pd., M.Si

→ Dr. I Putu Widyanto, M.Pd.H

Dosen Institut Agama Hindu Negeri (IAHN) Tampung Penyang,
Palangka Raya

12.1 Pengertian Manajemen Pendidikan Tinggi Hindu

Manajemen merupakan hal penting dalam setiap organisasi, manajemen pada dasarnya merupakan pusat kekuatan berfikir (*think thank*) yang berfungsi sebagai mesin penggerak untuk mengatur unsur-unsur suatu sistem sehingga bekerja secara terorganisir untuk mencapai tujuan yang diharapkan (kurniadin & Machali, 2012:17).

Secara semantis, kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan dan memimpin. Kata *Management* berasal dari bahasa latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agree* yang berarti melakukan sesuatu, kemudian menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan (Maman, 2004:1). Selanjutnya Malayu mengungkapkan manajemen berasal dari kata

to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen (Malayu, 2011:1). Selanjutnya Winardi menyatakan bahwa manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya (Winardi, 1983:4). Sedangkan Hadari menyatakan bahwa manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerjasama orang lain untuk mencapai tujuan (Hadari, 1993:13).

Terdapat banyak variasi definisi manajemen yang diajukan oleh para ahli. Hal ini disebabkan oleh sudut pandang dan bidang keilmuan yang dimiliki para ahli tersebut. Pengertian manajemen menurut para ahli seperti diuraikan dalam Priansa dan Setiana (2018:3-4) sebagai berikut:

- 1) Aldag dan Stearns (1995) menyatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan staf, kepemimpinan, dan pengawasan dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu;
- 2) Gulick (1965) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan;
- 3) Koontz (1980) menyatakan bahwa manajemen merupakan seni menyelesaikan suatu pekerjaan melalui dan dengan beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok formal yang terorganisasi;
- 4) Follet (1999) menyatakan bahwa manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain;
- 5) Terry (1997) menyatakan bahwa manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain
- 6) Stoner dan Freeman (2000) menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengawasan

- pekerjaan anggota-anggota organisasi, dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi;
- 7) Parker (Stone dan Freeman, 2000) menyatakan bahwa manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang;
 - 8) Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) berpendapat bahwa manajemen adalah proses dari seseorang atau beberapa individu untuk mengoordinasi kegiatan dari orang lain agar memperoleh hasil yang tidak hanya dapat dilakukan seorang individu;
 - 9) DuBrin, Ireland, dan Williams (2001) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses koordinasi dan integrasi dari penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan khusus melalui berbagai fungsi *planning, organizing, leading, controlling, and staffing*;
 - 10) Bucher dan Krotee (2002) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan;
 - 11) Griffin (2004) menyatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal;
 - 12) Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pengoordinasian berbagai pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Kata "efisiensi" dapat diartikan sebagai perolehan luaran (*output*) terbesar dengan masukan (*input*) yang sangat kecil, sementara efektivitas dapat diartikan pada penyelesaian kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai;
 - 13) Schein (2008) menyatakan bahwa manajemen adalah profesi. Menurutnya, manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional. Karakteristiknya adalah para profesional

membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum. Para profesional yang mendapatkan status karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan dengan kode etik yang kuat.

Melihat dari pendapat para ahli tersebut, maka manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengatur komponen-komponen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan adalah suatu studi dan praktik yang dikaitkan atau diarahkan dalam operasional organisasi pendidikan (Bush dan coleman, 2000). Organisasi pendidikan membutuhkan suatu bentuk pengaturan kegiatan yang mengarah pada suatu sistem yang sistematis sebagai patokan dalam pelaksanaan operasional yang terwujud dalam manajemen pendidikan. Selanjutnya Mahmud (2019:7) menyatakan manajemen pendidikan adalah sebagai upaya menerapkan berbagai prinsip dan fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini menekankan pada pentingnya prinsi dan fungsi manajemen untuk membantu lembaga pendidikan dalam hal menggunakan segenap sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan atau pembelajaran. Sedangkan kurniadin & Machali (2012:116-118) menyatakan manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang dipraktekan dalam dunia pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang ada dalam pendidikan dan merupakan seluruh proses kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan mendayagunakan semua sumber daya yang ada untuk dilelola guna mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya dalam konteks manajemen pendidikan berupa *man* (manusia = guru, siswa, karyawan), *money* (uang = biaya), *Materials* (mesin = fasilitas), *market* (pasar), dan *minutes* (waktu) yang biasa disebut "7M". Berdasarkan dari paparan diatas, manajemen pendidikan adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dengan memberdayakan segenap sumber daya yang ada dalam dunia pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen pendidikan tinggi Hindu merupakan pengabungan dari dua komponen tetapi memiliki makna yang utuh yaitu manajemen dan

pendidikan tinggi Hindu. Baik manajemen maupun pendidikan tinggi Hindu merupakan suatu proses perbuatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka manajemen pendidikan tinggi Hindu merupakan suatu rangkaian proses yang dilakukan dari berbagai komponen-komponen sumber daya organisasi dalam pendidikan tinggi Hindu baik dari segi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

12.2 Sistem Manajemen Pendidikan Tinggi Hindu

Lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi pada dasarnya adalah lembaga publik yang memiliki keterikatan yang kuat dengan lingkungan di mana ia berada. Hal ini dikarenakan bahwa lembaga pendidikan menerima input dari lingkungan atau masyarakat, tetapi juga menghasilkan output yang akan mempengaruhi lingkungan atau masyarakat itu sendiri.

Kementerian Agama Republik Indonesia menaungi lembaga pendidikan dari tingkat pendidikan usia dini sampai pendidikan tinggi baik lembaga pendidikan swasta maupun negeri. Lembaga pendidikan dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia bercirikan pendidikan agama. Lembaga pendidikan Tinggi Hindu merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Hindu.

Tata kelola perguruan tinggi Hindu dilaksanakan oleh berbagai pemangku kepentingan antara lain, pemerintah, civita akademika, alumni, mitra perguruan tinggi, dan masyarakat luas, dengan memanfaatkan dana APBN/APBD (PTHN) dan menghimpun dana dari publik (PTHS). Untuk melaksanakan tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik PTHN dan PTHS dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, bertanggungjawab, adil, kemandirian, kesetaraan, dan kewajiban.

PTHN dan PTHS walaupun dinaungi oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dalam pelaksanaan pendidikannya selain melaksanakan pendidikan bercirikan agama Hindu juga diberikan izin menyelenggarakan pendidikan umum dengan mendapatkan izin dari kementerian pendidikan

dan kebudayaan. Saat ini di perguruan tinggi Hindu sudah banyak program studi yang bersifat umum hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, selain untuk meningkatkan daya saing lulusan PTHN dan PTHS, hal ini berkaitan dengan beberapa problem yang selama ini dihadapi oleh PTHN dan PTHS antara lain minimnya lulusan yang tertampung pada lapangan pekerjaan berdasarkan bidang yang tersedia, apa lagi lulusan PTHN dan PTHS tidak selalu diprioritaskan untuk memasuki pasar kerja khususnya pemerintahan.

Pelaksanaan kegiatan di perguruan tinggi Hindu diawali dengan perencanaan di perguruan tinggi Hindu dengan menyusun rencana strategis (Restra) perguruan tinggi Hindu berdasarkan renstra Kementerian Agama RI dan Renstra Dirjen Bimas Hindu serta sejalan dengan visi- misi, tujuan, nilai-nilai, dan rencana program strategis pengembangan perguruan tinggi Hindu masing-masing berupa pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi. Setelah Renstra disusun untuk lima tahun kedepan, selanjutnya perguruan tinggi Hindu menyusun rencana kerja tahunan yang dibuat pertriwulan dengan berbagai kegiatan berorientasi ketercapaian Renstra yang telah disusun sebelumnya. Perencanaan kegiatan melibatkan komponen-komponen yang berada dalam struktur organisasi dan tata kelola di perguruan tinggi Hindu maupun komponen yang bersifat non struktural (staf pengajar, staf akademik, dan mahasiswa). Hasil perencanaan selanjutnya disosialisasikan kepada civitas akademika dan seluruh *stakeholder* serta kepada perwakilan mahasiswa di masing-masing di perguruan tinggi Hindu.

Monitoring dan evaluasi internal untuk program kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi di perguruan tinggi Hindu dimotori oleh lembaga penjamin mutu yang memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi Hindu. Penjamin mutu di perguruan tinggi Hindu melaksanakan tiga sistem penjaminan mutu yaitu sitem penjaminan mutu internal, sistem penjaminan mutu eksternal dan pangkalan data perguruan tinggi. Monitoring dan evaluasi internal untuk keuangan dilaksanakan dengan sistem pengawas internal di masing-masing perguruan tinggi Hindu. Sedangkan setiap akhir tahun perguruan tinggi Hindu membuat

laporan kinerja untuk mengetahui capaian yang telah diperoleh berdasarkan rencana kerja tahunan yang dibuat sebelumnya. Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal untuk pemeriksaan keuangan dan kinerja dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI dan Badan Pemeriksa Keuangan RI untuk pemeriksaan keuangan perguruan tinggi Hindu.

Pelaksanaan pembelajaran di perguruan tinggi Hindu menerapkan kurikulum berbasis KKNi berdasarkan Keputusan Dirjen Bimas Hindu Nomor 194 Tahun 2016 Tentang Pedoman Kurikulum Berbasis KKNi Pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu. Perguruan tinggi Hindu mulai tahun 2021 sudah mulai mempersiapkan untuk melaksanakan kurikulum merdeka belajar-kampus merdeka. Dalam rangka mempersiapkan pembelajaran yang berkualitas perguruan tinggi Hindu mempersiapkan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi dan melaksanakan pembelajaran bersifat interaktif, holistik, integratif, saintifik, kontekstual, tematik, efektif, kolaboratif, dan berpusat pada mahasiswa berdasarkan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Tahun 2021 merupakan era dimana dikenal sebagai era revolusi industri 4.0 dan era society 5.0. di era tersebut perguruan tinggi Hindu dituntut untuk mampu mempersiapkan lulusannya agar mampu bersaing dan menciptakan lapangan pekerjaan baru serta mampu memberikan solusi pemecahan masalah yang ditemui dimasyarakat. Tantangan tersebut hanya dapat dilalui bila perguruan tinggi Hindu melaksanakan sistem manajemen yang menyesuaikan perkembangan dan mengadaptasinya sesuai dengan jati diri perguruan tinggi Hindu. Berikut beberapa sistem manajemen perguruan tinggi modern yang dapat diadopsi oleh perguruan tinggi Hindu antara lain.

a. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard tidak hanya digunakan untuk sistem ukuran kerja, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem manajemen (Huda & Rodin, 2020) karena pengembangan sistem pengukuran dapat digunakan sebagai sarana, yang pada hakekatnya menyangkut sistem manajemen, khususnya manajemen strategis. *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai sarana manajemen dapat dijelaskan menjadi empat hal pokok berikut, yaitu

(Inrajit & Djokopranoto, 2006):

- 1) menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi;
- 2) mengomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategi dan ukuran;
- 3) merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategi;
- 4) melancarkan umpan balik dan penyempurnaan strategi

Balanced scorecard adalah alat manajemen yang menerjemahkan visi, misi dan strategi perguruan tinggi Hindu ke dalam model pengukuran kinerja secara komprehensif untuk menghasilkan pengukuran perguruan tinggi Hindu (Vincent, 2002), melalui beberapa perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran (Hartuti & Slamet, 2017).

1. Penilaian dimensi keuangan

Ukuran kinerja dan keberhasilan lembaga pendidikan tinggi Hindu dapat dilihat dari kondisi keuangan, yang dapat dibagi dalam beberapa ukuran seperti kinerja operasi lembaga pendidikan, likuiditas lembaga pendidikan dan nilai lembaga pendidikan.

2. Penilaian dimensi pelanggan

Pelanggan/mahasiswa adalah aset lembaga pendidikan tinggi Hindu yang tersembunyi dan tidak nampak pada laporan keuangan. Walaupun tidak terdapat pada laporan keuangan mahasiswa merupakan kekuatan dan sumber daya lembaga pendidikan tinggi Hindu. Ukuran dari dimensi pelanggan adalah pangsa pasar lembaga pendidikan tinggi Hindu, retensi pelanggan, pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan keuntungan dari pelanggan berupa keuntungan setelah dikurangi pengeluaran khusus untuk pelanggan.

3. Penilaian Proses Internal

Penilaian ini ditujukan terutama pada proses pemberian pelayanan kepada pelanggan/mahasiswa. Keunggulan lembaga pendidikan tinggi Hindu terletak pada keunggulan proses pelayanan, mutu layanan,

efektifitas dan kecepatan layanan. Untuk mengukur dimensi ini dapat melalui dimensi biaya, efisiensi, kecepatan, produktifitas, penggunaan teknologi informasi dan mutu.

4. Penilaian Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimensi ini merupakan pengukuran tingkat pembelajaran, pelatihan dan pertumbuhan sumber daya manusia (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) lembaga pendidikan tinggi Hindu. Dimensi ini dapat dinilai melalui tingkat kemampuan, motivasi kerja, manajemen pengetahuan, teknologi informasi dan tingkat kepuasan.

b. *Good Corporate Governance* Di Perguruan Tinggi Hindu

Konsep *Good Corporate Governance* merupakan suatu aturan yang digunakan untuk mengelola perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan sehingga meningkatkan nilai baik perusahaan di depan semua pihak yang berkepentingan (Ja'far & Munawir, 2018).

Corporate Governance merupakan sistem manajemen yang berprinsip pada kejelasan tanggung jawab dan tugas, keadilan, transparansi, tanggung jawab dan akuntabilitas. Semua organisasi yang memerlukan pengelolaan dimana stakeholdernya menyangkut masyarakat luas memerlukan *Corporate Governance*. Karena perguruan tinggi Hindu adalah organisasi yang memerlukan pengelolaan yang baik dan menyangkut kepentingan masyarakat luas maka perlu dipertanggungjawabkan dengan baik dan benar berdasarkan prinsip *Corporate Governance* yaitu tanggung jawab, akuntabilitas, keadilan dan transparansi dalam pengelolaan perguruan tinggi Hindu (Inrajit & Djokopranoto, 2006).

c. Berbasis Mutu

Kebijakan otonomi perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi tercantum didalam UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dimana perguruan tinggi memiliki kemandirian untuk mengelola lembaganya. Sesuai dengan prinsip otonomi tersebut perguruan tinggi dituntut untuk menetapkan, melaksanakan, mengendalikan dan meningkatkan penjaminan mutu nya secara mandiri.

Penjaminan mutu perguruan tinggi tersebut dalam sistem yang disebut sistem penjamin mutu internal yang dilaksanakan oleh setiap perguruan tinggi, sistem penjamin mutu eksternal atau akreditasi yang dilaksanakan oleh BAN-PT dan pangkalan data perguruan tinggi pada perguruan tinggi maupun pada Ditjen Dikti.

1) Sistem penjamin mutu internal

Sistem penjamin mutu internal (SPMI) merupakan kegiatan penjamin mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi secara mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Walaupun perguruan tinggi Hindu menyelenggarakan SPMI secara mandiri tetapi terdapat hal mendasar yang harus ada didalam SPMI perguruan tinggi yaitu penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan standar. Terdapat tiga model pengorganisasian yang dapat dipilih oleh perguruan tinggi Hindu dalam melaksanakan SPMI, yaitu (Kemenristekdikti, 2016):

- a) membentuk unit khusus SPMI;
- b) mengintegrasikan implementasi SPMI ke dalam manajemen Perguruan Tinggi Hindu;
- c) mengombinasikan model a dan b.

2) Sistem penjamin mutu eksternal

Sistem penjamin mutu eksternal (SPME) atau akreditasi merupakan kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Pelaksanaan dilakukan melalui penilaian terhadap luaran penerapan SPMI dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi oleh perguruan tinggi Hindu untuk menetapkan status akreditasi. Adapun fungsi SPME untuk (Kemenristekdikti, 2016):

- a) Penilaian sistem penjaminan mutu penyelenggaraan program studi dan institusi perguruan tinggi Hindu dalam bidang akademik maupun non akademik;
- b) Akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi Hindu;

- c) Peningkatan mutu program studi dan perguruan tinggi Hindu;
- d) Bahan masukan perumusan kebijakan untuk pembinaan dan peningkatan mutu program studi dan perguruan tinggi Hindu; dan
- e) Pembelajaran bagi berbagai pemangku kepentingan mutu pendidikan tinggi Hindu.

3) Pangkalan data perguruan tinggi Hindu

Pangkalan data perguruan tinggi Hindu merupakan berisi data dan informasi penyelenggaraan perguruan tinggi Hindu yang wajib disampaikan oleh penyelenggara perguruan tinggi Hindu dan wajib dipastikan kebenaran dan ketepatannya oleh perguruan tinggi Hindu. Pangkalan data perguruan tinggi Hindu berfungsi sebagai sumber informasi bagi (Kemenristekdikti, 2016):

- a) lembaga akreditasi, untuk melakukan akreditasi program studi dan perguruan tinggi Hindu;
- b) Pemerintah, untuk melakukan pengaturan, perencanaan, pengawasan, pemantauan, dan evaluasi serta pembinaan dan koordinasi program studi dan perguruan tinggi Hindu; dan
- c) masyarakat, untuk mengetahui kinerja program studi dan perguruan tinggi.

Pangkalan data perguruan tinggi berisi data, informasi pelaksanaan, luaran SPMI, dan luaran SPME yang merupakan replika dari data, informasi pelaksanaan, luaran SPMI, dan luaran SPME yang disimpan pada PD Dikti tingkat nasional, setelah dilakukan verifikasi dan validasi oleh unit-unit kerja terkait. Perguruan tinggi Hindu memiliki kewajiban untuk menjamin kebenaran data dan informasi yang disimpan pada pangkalan data perguruan tingginya masing-masing (Kemenristekdikti, 2016).

12.3 Tata Kelola Perguruan Tinggi Hindu

Tata kelola pendidikan tinggi Hindu merupakan isu kebijakan utama yang dihadapi saat ini. Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Perguruan tinggi Hindu baik Perguruan Tinggi Hindu Negeri (PTHN) maupun Perguruan Tinggi Hindu Swasta

(PTHS) merupakan salah satu badan publik yang wajib menjalankan tata kelola yang baik karena memanfaatkan dana APBN/APBD (PTHN) dan menghimpun dana dari publik (PTHS).

Implementasi tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik merujuk pada implementasi *good corporate governance* yang didasari oleh *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976). Dimana menurut *agency theory* perlunya tata kelola, untuk mengatasi perbedaan kepentingan antara pihak pemilik/yayasan dengan pihak manajemen dan tuntutan transparansi dan akuntabilitas stakeholders terhadap pengelolaan Perguruan Tinggi Hindu (Widyaningsih, 2020:1491).

Terdapat beberapa kendala dalam menerapkan tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik antara lain. Berdasarkan kajian Komisi Pemberantasan Korupsi terindikasi terdapat Kasus korupsi di beberapa perguruan tinggi dikarenakan tata kelola dan transfaransi yang kurang baik (Putra, 2017). Serta berdasarkan hasil penelitian (Suci et al., 2020) *ex-officio* (rangkap jabatan) yang sering ditemui pada perguruan tinggi swasta yang akan berdampak melahirkan konflik kepentingan sehingga dapat menjadi sumber terjadinya korupsi diperguruan tinggi.

Tata kelola perguruan tinggi Hindu merupakan suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh pengelola perguruan tinggi Hindu guna memberikan nilai tambah kepada *stakeholders* secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku (Widyaningsih, 2020). Sedangkan menurut (OECD, 2017) tata kelola pendidikan tinggi berkaitan dengan bagaimana otoritas didistribusikan antara pemilik/pemerintah, otonomi kelembagaan, dan kekuatan pasar dan hubungan antara lembaga pendidikan tinggi dan pemerintah, bisnis dan masyarakat serta kelompok pemangku kepentingan internal.

Implementasi tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik bukan hanya mematuhi peraturan yang berlaku, namun juga upaya untuk terus melakukan inovasi dan penyempurnaan secara berkelanjutan dalam penerapan

prinsip-prinsip tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik. Tata kelola perguruan tinggi Hindu yang baik merupakan aplikasi dari prinsip-prinsip dasar dari *good governance* dengan berbagai penyesuaian atas dasar nilai-nilai yang harus ditegakkan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi Hindu (Machmuddah, 2019). Sedangkan berdasarkan Permenristekdikti Nomor 16 tahun 2018 Tentang Pedoman Penyusunan Statuta Perguruan Tinggi Swasta, tata kelola perguruan yang baik merupakan serangkaian mekanisme untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu perguruan tinggi agar berjalan sesuai dengan harapan semua pihak yang berkepentingan, dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, bertanggungjawab, adil, kemandirian, kesetaraan, dan kewajaran.

Ada lima model tata kelola perguruan tinggi menurut (Trakman, 2008) yang dapat digunakan oleh perguruan tinggi Hindu antara lain:

a. *University governance by the academic staff*

Model ini merupakan model tradisional yang menunjukkan civitas akademika memiliki wewenang penuh untuk menentukan dan melaksanakan misi dan manajemen perguruan tinggi Hindu (Sukoco et al., 2018). Hal ini biasanya dilakukan dengan memberikan kekuasaan tata kelola yang luas untuk senat atau perwakilan fakultas, atau keduanya. Kritikan yang sering diarahkan pada model ini adalah yang berhubungan dengan masalah akademik. Staf sering memiliki keterampilan yang kurang dalam menentukan tata kelola kebijakan, yang berhubungan dengan para pemangku kepentingan dimana staf tersebut tidak terlibat langsung dalam pembelajaran atau penelitian dan manajemen keuangan yang kompleks (Widyaningsih, 2020).

b. *Corporate Governance*

Model *corporate* muncul akibat krisis ekonomi yang melanda negara-negara maju pada tahun 80an dan 90an, sehingga mendorong perguruan-perguruan tinggi untuk lebih efektif dan bertanggung jawab mengelola sistem keuangan mereka. Diasumsikan bahwa apabila perguruan tinggi mengelola dirinya lebih sebagai sebuah perusahaan, maka kinerjanya

akan lebih baik (Soetjipto et al., 2014). Model *corporate governance* saat ini lazim ditemukan di universitas-universitas. Berkonsentrasi pada tanggung jawab anggaran dan manajerial tata kelola universitas, model *corporate governance* didasarkan pada model bisnis untuk universitas. Hal ini juga didasarkan pada alasan efisiensi organisasi, sebagai reaksi terhadap kritikan bahwa Perguruan Tinggi negeri dianggap kurang berhasil atau secara keuangan tidak efisien dan pada asumsi bahwa pemodelan *corporate governance* dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan ini (Widyaningsih, 2020).

Trustee Governance

Model *trustee* menyerahkan pengelolaan kepada suatu *board of trustees* (dewan amanah) independen, tidak berasal dari dalam perguruan tinggi Hindu dan tidak mewakili berbagai pemangku kepentingan. Dewan Amanah tersebut mempunyai tanggung jawab yang diserahkan padanya dan harus dijaga (Sukoco et al., 2018). Model ini mengacu pada tata kelola yang didasari hubungan atas 'trust' antara wali amanat yang bertindak dalam kepercayaan untuk, dan atas nama perguruan tinggi. Model ini biasanya dijalankan untuk menopang pemasaran dan promosi pengembangan institusi (Trakman, 2008).

Stakeholder Governance

Tata kelola model *stakeholder governance* dilaksanakan oleh berbagai pemangku kepentingan antara lain, mahasiswa, staf akademik, alumni, mitra perusahaan, pemerintah, dan masyarakat luas (Trakman, 2008).

Berbeda dari *university governance*, memberikan tata kelola pada beberapa perwakilan tidak terbatas pada staf akademik. Berbeda dari *corporate governance*, *stakeholder governance* menyusun otoritas tata kelola yang *representative*, berbeda dengan profesional dan dewan yang berfokus pada bisnis; dan mandat *stakeholder* yang diberikan melampaui pengelolaan yang efisien dan tanggung jawab anggaran dari dewan *corporate governance* (Widyaningsih, 2020).

c. *Amalgam Models of Governance*

Model ini merupakan model yang menggabungkan semua unsur terbaik dari keempat model tersebut yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan suatu perguruan tinggi pada saat tertentu, yang dinamakan *amalgam model* oleh Trakman (Soetjipto et al., 2014) Karakteristik model *amalgam* ini meliputi tanggung jawab tata kelola (Widyaningsih, 2020):

1. membangun basis pengetahuan bagi seluruh masyarakat;
2. Laba dalam kegiatan nirlaba;
3. Pengeluaran yang bijaksana, tepat dan lengkap atas dana yang disediakan oleh pemerintah untuk tujuan tertentu;
4. menghasilkan inovasi yang mendukung pembangunan ekonomi;
5. memastikan kebebasan bagi staf akademik untuk memberikan komentar publik dan memberikan nasihat tentang isu-isu di bidang keahlian mereka;
6. membangun massa kritis di daerah-daerah disiplin atau profesional di mana universitas berusaha untuk unggul; dan,
7. menyediakan lingkungan di mana siswa memiliki kesempatan, apa pun latar belakang mereka, untuk mencapai semua yang mungkin bagi mereka.

Keuntungan dari model tata kelola campuran ini adalah bahwa ia mampu menggabungkan kekuatan dari model tata kelola yang berbeda sesuai dengan kebutuhan spesifik perguruan tinggi (Trakman, 2008).

Daftar Pustaka

- Bush T. and Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic Managenet in education*, London, Paul Chapman Publishing Ltd
- Hadari, Nawawi, (1993). *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Jaihi Masagung
- Hartuti, E. M., & Slamet, A. (2017). Analisis Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Bina Kasih Ambarawa Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Management Analysis Journal*, 6(4), 398–409
- Huda, M., & Rodin, R. (2020). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Tool Sistem Manajemen Sekolah Abad 21. *Tadbir: Jurnal Stusi Manajemen*

Pendidikan, 4(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v4i2.1619>

Inrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi.

Ja'far, A. K., & Munawir. (2018). Good Corporate Governance Pada Lembaga Pendidikan Pesantren: Studi Pada Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, 23(1), 197. <https://doi.org/10.32332/akademika.v23i1.1216>

Jensen, M. C., & Meckling, H. (1976). *Theory Of The Firm : Managerial Behavior , Agency Costs And Ownership Structure*. 3, 305–360.

Kemenristekdikti, D. P. M. (2016). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Direktorat Penjaminan Mutu Kemenristekdikti.

Kurniadin, Didin & Machali, Imam. (2012). *Manajemen Pendidikan, Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta. AR-Ruzz Media

Machmuddah, Z. (2019). Peranan Good University Governance Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 8(2), 167. <https://doi.org/10.30659/jai.8.2.167-183>

Mahmud. (2019). *Manajemen Pendidikan Tinggi , berbasis nilai-nilai spiritualitas*, Bandung. Remaja Rosdakarya

Malayu, S.P Hasibuan. (2011) *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Bumi Aksara.

Maman, Ukas. (2004). *Manajemen, Konsep,Prinsip dan Aplikasi*. Bandung. Agnini.

OECD. (2017). Benchmarking Higher Education System Performance: Conceptual framework and data. In *Enhancing Higher Education System Performance*. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/benchmarking-higher-education-systems-performance.htm>

Putra, A. (2017). *Menguatkan Tata Kelola Transparansi Informasi Publik Di Perguruan Tinggi*. Acch KPK. <https://acch.kpk.go.id/id/artikel/riset-publik/menguatkan-tata-kelola-transparansi-informasi-publik-di-perguruan-tinggi>

Priansa, J.D dan Setiana, S.S.(2018) Manajemen & Supervisi Pendidikan, Bandung, Pustaka Setia

Soetjipto, A., Seda, F. E., Noor, I. R., Budi, S., Wardani, E., & Soebagjo, N. (2014). Otonomi dan Tata Kelola Perguruan tinggi Negeri (Studi Kasus di Universitas Indonesia, Universitas Negeri Jakarta, dan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah). *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 16(2), 293–304. [http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=949806&val=14662&title=Autonomy And Governance Of State Universities Case Studies in the University of Indonesia the Jakarta State University and the Syarif Hidayatullah State Islamic University](http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=949806&val=14662&title=Autonomy+And+Governance+Of+State+Universities+Case+Studies+in+the+University+of+Indonesia+the+Jakarta+State+University+and+the+Syarif+Hidayatullah+State+Islamic+University).

Suci, A., Maryanti, S., Van FC, L. L., & Yandra, A. (2020). Dilema Ex-Officio Terkait Pencegahan Korupsi Dan Penjaminan Mutu Di Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.25078/jpm.v6i1.1169>

Sukoco, I., Fordian, D., & Rusdin. (2018). A Model Management For University In Programmes Study Outside Main Region And Level Of Student Satisfaction. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 251–271. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v3i3.19577>

Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62(April), 63–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>

Vincent, G. (2002). *Balanced scorecard with six sigma*. Gramedia Pustaka Utama.

Widyaningsih, A. (2020). Model Penilaian Implementasi Tata Kelola Perguruan Tinggi. *Pendidikan Menuju Indonesia Emas*, July, 1491–1506. https://www.researchgate.net/publication/342589556_Model_Penilaian_Implementasi_Tata_Kelola_Perguruan_Tinggi

Winardi. (1983). *Azas-Azas Manajemen*, Bandung, Alumni.