

## Diagnosis Tata Kelola Perguruan Tinggi berbasis *Good University Governance*

Noer Hidayah<sup>1\*</sup>, Syamsul Ma'arif<sup>2</sup>.

Institut Agama Islam Negeri Kediri, Jl. Sunan Ampel No.7, Kediri, Jawa Timur 64127  
Indonesia

\*Corresponding author, Surel: noerhidsulaiman@gmail.com

Paper submitted: 20-January-2023; revised: 3-May-2023; accepted: 25-November-2023

### Abstract

This study aims to diagnose Good University Governance (GUG)-based governance at the State Islamic Institut (IAIN) Kediri. The research uses a qualitative approach and will be conducted in 2021. Data collection methods are interviews, observation and documentation. The informant were the leaders of IAIN Kediri, LPM, SPI, the organizational and governance division of IAIN Kediri and students. Aspect of GUG that were diagnosed consisted of organizing, participation, transparency, responsiveness, accountability and leadership. The results of the diagnosis show that (1) the Strategic Planning (Renstra) of IAIN Kediri needs to be reviewed because it does not yet have Main Performance Indicators (IKU) that are operational in nature and have not been used as a basis for preparing work programs; (2) Participation of competent parties in decision making need to be increased; (3) Transparency in the use of the budget has been carried out by examining activity reports and supporting data by SPI, while transparency to the public has not been carried out; (4) The responsiveness of the management of IAIN Kediri to regulate has been carried out through a Quality Audit both academically. However, the results of the Quality Audit have not been fully followed up and used as a basis for improving governance; (5) Reports on the performance of IAIN Kediri both quarterly and annually have not been carried out, so that the achievement of the determined Renstra cannot be measured and (6) Management arrangements carried out by campus leaders have not been maximally systemized and measured so that understanding related to management function risk needs to be improved.

**Keywords:** diagnosis; management; good university governance

### Abstrak

di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan dilakukan pada tahun 2021. Metode pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan adalah pimpinan IAIN Kediri, lembaga terkait seperti Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Satuan Pengawasan Internal (SPI), bagian organisasi dan tata kelola IAIN Kediri, dan mahasiswa. Aspek GUG yang didiagnosis terdiri dari pengorganisasian, partisipasi, transparansi, responsivitas, akuntabilitas dan kepemimpinan. Hasil diagnosis menunjukkan bahwa (1) Perencanaan Strategis (Renstra) IAIN Kediri perlu ditinjau kembali karena belum memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) yang bersifat operasional dan belum digunakan sebagai dasar penyusunan program kerja; (2) Partisipasi pihak-pihak yang berkompeten dalam pengambilan keputusan perlu ditingkatkan; (3) Transparansi dalam penggunaan anggaran telah dilakukan dengan

pemeriksaan terhadap laporan kegiatan dan data dukungannya oleh SPI, sedangkan transparansi kepada publik belum dilakukan; (4) Responsivitas pengelolaan IAIN Kediri terhadap peraturan telah dilakukan melalui Audit Mutu baik secara akademik maupun non akademik. Namun, hasil Audit Mutu belum sepenuhnya ditindaklanjuti dan digunakan sebagai dasar perbaikan tata kelola; (5) Laporan kinerja IAIN Kediri baik secara triwulan maupun tahunan belum dilakukan, sehingga tidak dapat diukur ketercapaian Renstra yang ditetapkan, dan (6) Penyusunan tata kelola yang dilakukan oleh pimpinan kampus belum tersistem dan terukur secara maksimal sehingga pemahaman terkait dengan fungsi manajemen dan manajemen resiko dalam tata kelola perlu ditingkatkan.

**Kata kunci:** diagnosis; tata kelola; good university governance

## 1. Pendahuluan

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) sebagai sebuah institusi memiliki kewajiban mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Visi misi dan tujuan merupakan dasar bagi sebuah organisasi dalam mengembangkan diri. IAIN Kediri sebagai salah satu PTKIN berupaya mengembangkan diri dalam mencapai visi dan misinya. Perubahan status dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri menjadi sebuah harapan untuk bisa menjadi lebih unggul bagi civitas akademika, sekaligus menjadi tantangan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan SK nomor 286/SK/BANPT/Ak-PNB/PT/XI/2018 peringkat akreditasi IAIN Kediri adalah B. Capaian tersebut menunjukkan kinerja yang belum maksimal. Pencapaian akreditasi institusi unggul perlu terus diupayakan dengan dengan melakukan pengembangan organisasi.

Dalam pengembangan organisasi harus ada langkah-langkah yang terencana dan terukur di tingkat organisasi untuk mencapai efektivitas sasaran strategisnya. Sebagaimana disebutkan oleh Thomas G. Cummings, (2008) tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam pengembangan organisasi adalah (1) memahami organisasi, yakni dilakukan dengan cara mengidentifikasi potensi dan permasalahan yang dimiliki organisasi seperti latar belakang organisasi, tujuan dan arah pengembangan organisasi (visi dan misi organisasi), cita-cita individu terhadap organisasi dan sarana prasarana yang dimiliki; (2) mendiagnosis masalah-masalah dalam organisasi, serta (3) melakukan intervensi atau tindakan dalam organisasi, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, pemanfaatan teknologi informasi, proses manajemen dan penyusunan strategi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, langkah pertama yang perlu dilakukan oleh IAIN Kediri dalam pengembangan organisasinya adalah melakukan

diagnosis terhadap permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Diagnostik merupakan proses penting untuk memahami masalah organisasi, mengidentifikasi penyebab masalah organisasi, dan sebagai dasar dalam menentukan tindakan yang tepat untuk memperbaiki serta mengembangkan organisasi (McFillen et al., 2013). Diagnosis organisasi dilakukan dengan cara membandingkan antara kondisi yang terjadi di organisasi dengan kondisi ideal yang seharusnya. Informasi yang dihasilkan dari proses diagnosis organisasi dibutuhkan untuk merancang tindakan atau intervensi perubahan (Yulianti & Meutia, 2020).

Untuk dapat mencapai tujuannya maka diagnosis organisasi dilakukan secara sistematis dan terukur. Oleh karena itu teori tentang cara mendiagnosis suatu organisasi banyak dikembangkan oleh para ahli. Falletta (2005) menyebutkan model-model diagnosis yang dapat digunakan untuk memahami organisasi, diantaranya (1) Force Field Analysis (1951) (2) Leavitt's Model (1965) (3) Likert System Analysis (1967) (4) Open Systems Theory (1966) (5) Weisbord's Six-Box Model (1976) (6) Congruence Model for Organization Analysis (1977) (7) McKinsey 7S Framework (1981-82) (8) Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983) (9) High-Performance Programming (1984) (10) Diagnosing Individual and Group Behavior (1987) (11) The Burke-Litwin Model of Organizational Performance & Change. Model-model tersebut berbeda dalam variabel atau aspek yang menjadi fokus diagnostik.

Hardiyansyah & Sumantri (2019) dalam penelitiannya mendiagnosis organisasi menggunakan model six box yang dikembangkan oleh Weisbord dan metode pengumpulan data dengan pendekatan kuantitatif. Model Weisbord mendiagnosis organisasi dari aspek tujuan, struktur organisasi, tata hubungan, sistem organisasi, system penghargaan, kepemimpinan, mekanisme tata kerja. Simarmata & Almaududi (2019) mendiagnosis Perguruan Tinggi Swasta di Kota Jambi dengan menggunakan model diagnosis yang sama. Zekai Erdem (2021) mendiagnosis USAID menggunakan model Burke Litwin, dimana model ini menekankan pada aspek lingkungan eksternal, visi misi, strategi, kepemimpinan dan budaya.

Aspek-aspek yang dipilih dalam mendiagnostik masalah di IAIN Kediri berbeda dengan aspek-aspek yang terdapat dalam model diagnostic diatas. IAIN Kediri sebagai perguruan tinggi menerapkan prinsip tata kelola Perguruan Tinggi yang baik atau biasa disebut dengan Good University Governance (GUG) karena GUG dianggap sebagai kunci utama kesuksesan dalam pencapaian visi misi perguruan tinggi. Dengan GUG, perguruan tinggi

diharapkan melaksanakan tata kelola atau manajemen secara efisien dan efektif. Oleh karena itu penelitian ini mendiagnostik masalah di IAIN Kediri berdasarkan aspek yang terdapat dalam prinsip GUG.

Visi misi dan tujuan akan tercapai jika PTKIN dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau disebut dengan Good University Governance (GUG). Tata kelola merupakan cara untuk mengatur dan mengendalikan organisasi, sehingga organisasi dapat dilaksanakan secara sistematis dalam mencapai tujuannya. Peraturan Menteri Keuangan No: 119/PMK.05/2007 pasal 5, menyebutkan bahwa tata kelola perguruan tinggi merupakan peraturan internal universitas yang menetapkan bahwa organisasi dan tata laksana mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia serta efisiensi biaya.

Sumarno (2011) dalam Sagara & Yustini (2019), mengemukakan bahwa salah satu penyebab mutu pendidikan tinggi di Indonesia tergolong rendah adalah GUG belum diimplementasikan di pendidikan tinggi. Tata kelola Perguruan tinggi yang baik akan menjamin kelangsungan hidupnya dan menghasilkan lulusan yang berkualitas dengan memenuhi standar kompetensi lulusan yang ditetapkan dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan GUG berdampak pada keunggulan bersaing Perguruan Tinggi, dimana semakin baik implementasi GUG maka semakin meningkat keunggulannya dengan didukung oleh peranan yang kuat dari para dosen, staff/karyawan, mahasiswa dan dukungan manajemen stakeholder (Ayu et al., 2020). Perguruan Tinggi yang menerapkan prinsip-prinsip GUG secara maksimal dan konsisten akan memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dan unggul dibandingkan dengan perguruan tinggi yang kurang menerapkan prinsip GUG. Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip GUG berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi (Ritonga et al., 2021).

Menurut Wijatno (2009) terdapat lima prinsip GUG yaitu (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) responsibilitas, (4) independensi, dan (5) keadilan. Kajian beberapa literatur yang dilakukan oleh Mukrianto menyebutkan bahwa dalam implementasi Good University Governance perlu memperhatikan hal berikut (1) penyusunan rencana strategis sesuai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi. yang dilandasi oleh moral dan etika yang tinggi (2) pengaturan peranan struktur governance (pelaksana tata kelola) dan kredibilitasnya (3) prinsip-prinsip utama Good University Governance adalah kejujuran, cepat tanggap terhadap situasi, akuntabilitas, keterbukaan, dan

otonomi perguruan tinggi. AWI/MCI Program (2010) dalam Muktiyanto, (2014) telah menetapkan dimensi GUG, terdiri dari (1) konteks, misi dan tujuan, (2) struktur governance, (3) manajemen, (4) otonomi, (5) akuntabilitas, dan (6) partisipasi. Sedangkan menurut Rosmiati et al., (2020), prinsip-prinsip GUG adalah (1) transparansi (2) pengorganisasian (3) partisipasi (4) responsive (5) akuntabilitas (6) kepemimpinan.

## 2. Metode

Diagnosis dalam penerapan GUG di IAIN Kediri dilakukan dengan pendekatan kualitatif, yaitu mencari fakta-fakta yang berkaitan dengan masalah-masalah penerapan GUG dengan cara wawancara, *Focus Group Discission* (FGD), pengamatan dan dokumentasi. Informan dalam penelitian adalah pimpinan IAIN Kediri, LPM, SPI, bagian organisasi dan tata kelola IAIN Kediri, dan mahasiswa. Penelitian dilakukan pada bulan September 2020 sampai 2021.

Informasi dikumpulkan dengan cara menyandingkan antara kondisi ideal yang seharusnya dilakukan dalam GUG dengan kondisi yang sebenarnya. Perbedaan kedua kondisi tersebut yang merupakan masalah yang harus diselesaikan sebagai hasil dari proses diagnosis. Prinsip GUG yang menjadi indikator dalam diagnosis implementasi GUG di IAIN Kediri didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Rosmiati et al., (2020). Penjelasan tentang prinsip GUG ada pada tabel 1.

**Tabel 1. Indikator GUG**

Indikator GUG	Penjelasan	Aspek Terukur
Pengorganisasian	Perguruan Tinggi mampu menerapkan berbagai prinsip pengorganisasian, seperti menetapkan tata hubungan kerja, rincian tugas pokok, fungsi / wewenang serta melakukan pengarahan	Statuta, Ortaker, Renstra, sistem tata kelola.
Partisipasi	Proses pengambilan keputusan strategis PT melibatkan secara partisipatif <i>stakeholder</i> eksternal dan internal, sehingga <i>stakeholder</i> dapat mendukungnya secara aktif.	Pelibatan <i>stakeholder</i> dalam pengambilan keputusan

Indikator GUG	Penjelasan	Aspek Terukur
Transparansi	Kecukupan informasi yang akurat, tepat waktu tentang kebijakan publik dan proses pembentukannya serta menjamin akses bagi setiap orang untuk memperoleh informasi.	keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, sistem dan prosedur akuntansi, pelaporan keuangan, rekrutmen dosen dan karyawan, pemilihan pejabat struktural, pemilihan pengurus
Responsivitas	Kesesuaian pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.	Audit mutu internal baik akademik maupun non akademik.
Akuntabilitas	Tingkat pertanggungjawaban pimpinan PT dalam menjalankan tugasnya secara terbuka kepada pihak-pihak yang terkena dampak penerapan kebijakan.	Terdiri dari tiga macam, yakni akuntabilitas keuangan, akuntabilitas administratif, dan akuntabilitas kebijakan publik. Ditunjukkan dengan laporan kinerja
Kepemimpinan	Kepemimpinan PT mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan mampu memotivasi civitas akademik untuk bekerja secara produktif dalam mencapai visi dan misi PT.	Kebijakan dan kemampuan dalam mengimplementasikan konsep manajemen

### 3. Hasil dan Pembahasan

Diagnosis terhadap implementasi GUG di IAIN Kediri dilakukan dengan wawancara, pengamatan dan pengujian dokumen, Diagnosis terhadap pengorganisasian dilakukan dengan melihat instrumen utama dalam tata kelola, yaitu ketersediaan ortaker, statuta, dokumen perencanaan dan system tata kelola. IAIN Kediri telah memiliki ortaker berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2018 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Kediri. Ortaker tersebut telah digunakan sebagai dasar penyusunan struktur organisasi beserta tata kerjanya. Struktur organisasi telah dibentuk secara efektif dan efisien untuk mencapai visi misi IAIN Kediri. IAIN Kediri juga memiliki statuta yang merupakan peraturan dasar dalam pengelolaan suatu perguruan tinggi. Statuta ditetapkan berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Kediri. Statuta IAIN Kediri telah digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional. Dengan demikian secara organisasi, IAIN Kediri telah memiliki organ yang cukup untuk melaksanakan tata kelola.

Sebagai sebuah institusi, IAIN Kediri telah menyusun perencanaan pengembangan, yang meliputi perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek. Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan untuk 25 tahun. Rencana pengembangan jangka menengah (RPJM) diwujudkan dalam Perencanaan Strategis (Renstra) untuk perencanaan 5 tahunan. Rencana kerja dan anggaran tahunan diwujudkan dalam Rencana Operasional (Renop) untuk perencanaan selama 1 tahun. Berdasarkan wawancara dan pengamatan serta pengujian dokumen diketahui bahwa Renstra yang disusun belum memenuhi unsur Renstra yang baik, seperti belum adanya Indikator Kinerja Utama yang terukur. Renstra juga belum digunakan secara optimal dalam penyusunan perencanaan program kerja untuk mencapai visi misi IAIN Kediri. Program kerja yang disusun oleh unit-unit kerja belum mengacu pada Renstra Institusi. Hal tersebut dikarenakan kurang tersosialisasinya renstra kepada seluruh pemangku jabatan dan yang berwenang. Renstra tidak direviu setiap tahun untuk mengetahui apakah masih layak digunakan atau perlu direvisi untuk menyesuaikan dengan tuntutan saman. Evaluasi atas pencapaian Renstra juga belum dilaksanakan secara optimal.

Sistem tata kelola belum berjalan dengan baik. Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian telah dilaksanakan tetapi belum secara terorganisir, sistematis dan terukur. Hal tersebut menyebabkan kegiatan-kegiatan sering kali dilaksanakan seadanya, dan belum mengarah pada pencapaian visi dan misi institusi.

Diagnosis terhadap tingkat partisipasi stakeholder dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa pimpinan telah melibatkan stakeholder khususnya civitas akademika dalam pengambilan keputusan tetapi pelibatannya perlu ditingkatkan. Dengan demikian semua pihak ikut bertanggungjawab dan melaksanakan semua keputusan yang diambil.

Diagnosis terhadap transparansi dilakukan pada keterbukaan di bidang keuangan, sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru, pelaporan keuangan, rekrutmen dosen dan karyawan serta pemilihan pejabat struktural. Transparansi penggunaan anggaran telah dilakukan di tahap perencanaan, dimana penentuan alokasi anggaran kepada setiap unit kerja di IAIN Kediri dilakukan dalam rapat bersama yang melibatkan pimpinan unit kerja. Dalam rapat tersebut dibahas mekanisme pengalokasian anggaran, cara penentuan alokasi anggaran dan besaran anggaran untuk setiap unit kerja. Dalam rangka menjamin kelayakan perencanaan anggaran dan kesesuaiannya dengan peraturan dilakukan melalui reviu bersama SPI dengan unit-unit kerja pelaksana kegiatan. Dalam penggunaan anggaran, transparansi dilakukan

dengan kewajiban menyusun laporan kegiatan dan penggunaan anggaran sesuai dengan aturan-aturan yang ditetapkan. Namun laporan penggunaan anggaran belum dilaporkan secara terbuka kepada stakeholder. Oleh karena itu transparansi dalam penggunaan anggaran perlu ditingkatkan.

Sistem dan prosedur penerimaan mahasiswa baru telah dilaksanakan secara transparan, dimana mekanisme penerimaan mahasiswa baru diumumkan secara terbuka baik melalui laman, brosur, spanduk maupun lewat media sosial. Penentuan penerimaan mahasiswa baru yang masuk melalui jalur mandiri juga dilakukan melalui rapat bersama. Rekrutmen dosen PNS dilakukan secara terbuka dimana mekanisme penerimaan diumumkan melalui Web dan media sosial. Proses penerimaan dosen PNS telah ditentukan oleh pemerintah, melalui beberapa tahap tes. Selain dosen berstatus PNS, IAIN Kediri juga memiliki dosen berstatus Dosen Luar Biasa dan Dosen Tetap Non PNS. Rekrutmen dosen pada dua jenis status tersebut perlu ditingkatkan transparansinya, dengan mengumumkan kepada khalayak umum melalui web maupun media sosial. Proses penentuan penerimaan dosen tersebut perlu diperbaiki prosedurnya, sehingga akan diperoleh dosen yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan.

Diagnosis terhadap responsivitas atau ketaatan pengelolaan IAIN Kediri terhadap peraturan dilakukan dengan melihat implementasi Audit Mutu Internal yang dilakukan. Audit mutu IAIN Kediri telah dilakukan pada bidang akademik dan non akademik.

Audit mutu akademik diimplementasikan dengan kegiatan Audit Mutu Internal (AMI) dibawah tanggungjawab Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). AMI dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan pendukung akademik telah sesuai dengan standart nasional pendidikan tinggi di Indonesia. AMI telah berjalan dengan baik pada semua unit kerja. Hasil diagnosis menunjukkan bahwa hasil AMI belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar penyusunan rencana kerja dan perbaikan tata kelola. Kesadaran pimpinan unit kerja di IAIN.

Kediri perlu ditingkatkan dalam memahami pentingnya AMI dalam perbaikan tata kelola. Tindak lanjut dari AMI berupa Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) telah dilaksanakan tetapi belum optimal, dimana hasil RTM belum sepenuhnya memberi dampak dalam perbaikan tata kelola. Evaluasi secara berkala terhadap hasil RTM belum dilakukan.



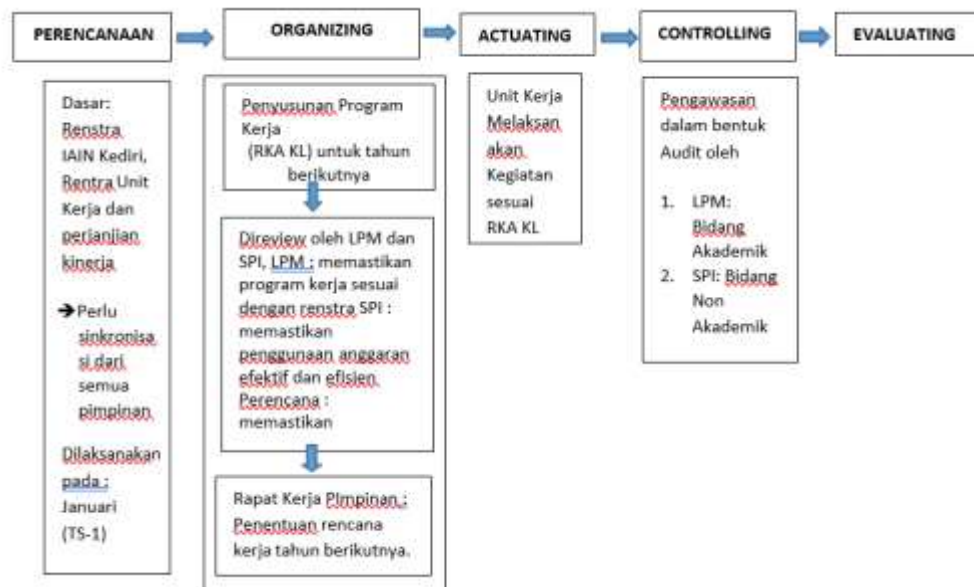
Audit mutu non akademik dibawah tanggung jawab Satuan Pengawasan Internal (SPI) bertujuan memberikan keyakinan yang memadai bahwa pengelolaan keuangan, Barang Milik Negara (BMN), pengelolaan barang dan jasa serta kinerja SDM telah sesuai dengan peraturan. Dalam hal pengelolaan keuangan, audit mutu dilakukan pada saat perencanaan anggaran dengan melakukan reuiu RKA KL bersama unit-unit kerja pelaksana kegiatan. Selain itu untuk memantau penggunaan anggaran dilakukan preventive audit dimana tujuannya adalah memastikan bahwa anggaran digunakan sebagaimana mestinya dengan melihat kecukupan bukti dukungannya. Audit mutu pada pengelolaan barang milik Negara dan kinerja SDM belum dilaksanakan. Sedangkan audit pada pengadaan barang dan jasa telah dilaksanakan tetapi masih terbatas pada kecukupan dan kelayakan administratif. Audit mutu tersebut perlu ditingkatkan dengan pemeriksaan pada hal-hal yang bersifat substantif.

Diagnosis terhadap akuntabilitas bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat pertanggungjawaban pimpinan PT dalam menjalankan tugasnya secara terbuka kepada *stakeholder*. Pertanggungjawaban pimpinan dilakukan terbatas pada civitas akademika dalam rapat evaluasi bersama setiap akhir tahun. Akan tetapi materi pertanggungjawaban belum sistematis, terstruktur dan terukur yang menggambarkan kondisi IAIN Kediri khususnya dalam pencapaian renstra. Pertanggungjawaban pimpinan IAIN Kediri kepada pemerintah dalam bentuk laporan kinerja telah disusun tetapi belum dilaporkan. Penyusunan laporan kinerja baik secara triwulan maupun tahunan perlu ditingkatkan sehingga dapat menggambarkan capaian kinerja IAIN Kediri dengan sesungguhnya dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menyusun program IAIN Kediri. Laporan kinerja yang belum optimal terjadi karena perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi belum disusun secara sistematis dan terukur.

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam organisasi karena pemimpin yang akan menentukan arah pengembangan kampus. Pemimpin dalam penelitian ini adalah rektor beserta jajarannya, Diagnosis terhadap kepemimpinan di IAIN Kediri menunjukkan bahwa koordinasi antar pimpinan unit kerja perlu ditingkatkan untuk menyelesaikan masalah-masalah dan menentukan pengembangan kampus. Koordinasi rutin pada periode tertentu belum diagendakan. Pemahaman pimpinan tentang sistem tata kelola IAIN Kediri perlu ditingkatkan sehingga mampu mengimplementasikan fungsi manajemen dengan baik dalam mencapai visi misi IAIN Kediri. Kemampuan pimpinan dalam menerapkan management berbasis resiko juga perlu ditingkatkan.

Hasil diagnosis terhadap implementasi GUG diatas dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan sebagai bentuk intervensi dalam pengembangan IAIN Kediri. Hal utama yang perlu dilakukan adalah mereviu Renstra dan melakukan penyesuaian-penyesuaian sehingga memuat Indikator Kinerja Utaman (IKU) yang menjadi panduan dalam penyusunan program kerja. Renstra harus disosialisasikan kepada para pemangku jabatan.

Pimpinan IAIN Kediri secara bersama-sama menyusun sistem tata kelola yang terstruktur, sistematis, terukur dan teragendakan secara periodik dan dipedomani oleh semua pihak. Sistem tata kelola harus memuat agenda-agenda perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Sistem tata kelola secara umum dapat diformulasikan sebagaimana dalam gambar 1



**Gambar 1. Formulasi Sistem Tata Kelola Berdasarkan Fungsi Manajemen**

Transparansi penggunaan anggaran ditingkatkan dengan menyampaikan laporan keuangan secara terbuka pada laman IAIN Kediri. Audit mutu internal baik pada bidang akademik maupun non akademik ditingkatkan pelaksanaannya dan didukung penuh oleh pimpinan. Hasil audit mutu intenal disosialisasikan. Pelaksanaan rekomendasi hasil audit perlu dipantau secara periodik sehingga rekomendasi yang dihasilkan benar-benar dilaksanakan sehingga ada perbaikan tata kelola secara berkelanjutan. Mekanisme evaluasi terhadap pelaksanaan rekomendasi perlu diformulasikan.

Sebagai bentuk akuntabilitas kinerja harus disusun laporan kinerja kepada pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam penyusunan laporan kinerja IAIN Kediri perlu ditetapkan mekanisme evaluasi untuk mengetahui ketercapaian renstra. Dalam pelaksanaan evaluasi membutuhkan instrumen pengukuran, cara melakukan pengukuran dan rencana tindak aksinya. Pimpinan perlu membuat ketetapan atau menunjuk penanggungjawab penyusun laporan kinerja. Laporan kinerja dibuat secara triwulan maupun secara tahunan.

Salah satu cara untuk meningkatkan partisipasi adalah dengan membentuk agen perubahan. Agen perubahan merupakan individu yang ditunjuk untuk menjadi pelopor perubahan di IAIN Kediri, yang memberikan teladan dalam berperilaku dengan menunjukkan integritas dan kinerja yang tinggi. Untuk mewujudkan agen perubahan di IAIN Kediri perlu dibentuk tim agen perubahan, yang tugasnya menentukan individu yang menjadi bagian agen perubahan sampai melakukan monitoring dan evaluasi kinerja agen perubahan tersebut. Agen perubahan yang dibentuk diharapkan dapat menjadi katalisator perubahan perilaku individu. Individu yang dipilih sebagai agen perubahan diharapkan dapat memberi pengaruh baik kepada individu disekitarnya.

Pembentukan agen perubahan perlu didukung dengan petunjuk teknis yang mengatur tata kerja agen perubahan, hak dan kewajibannya. Dengan terbentuknya agen perubahan diharapkan ada keterlibatan individu yang lebih intens dan bertanggungjawab dalam mewujudkan tata kelola yang baik. Agen perubahan dalam konsep pengembangan organisasi bertujuan untuk mengubah perilaku individu. Teladan yang ditunjukkan oleh agen perubahan dapat menjadi motivasi perubahan perilaku bagi pegawai disekitarnya. Dengan demikian perubahan perilaku kearah yang lebih baik semua sivitas akademika secara bertahap akan mampu menjadi budaya yang mengakar dalam kehidupan sehari-hari.

Partisipasi sivitas akademika IAIN Kediri dapat ditingkatkan dengan memberikan penguatan-penguatan yang berupa penghargaan. Penghargaan merupakan bentuk apresiasi IAIN Kediri atas prestasi atau kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Pemberian penghargaan diharapkan dapat memacu kinerja pegawai menjadi lebih baik. Penghargaan dapat berupa (1) pemberian fasilitas kerja; (2) promosi jabatan; (3) pemberian kesempatan melakukan studi banding dalam/ luar negeri; (4) beasiswa untuk mengikuti *shortcourse*; (5) keikutsertaan dalam kegiatan monumental di luar IAIN Kediri; dan atau bentuk-bentuk penghargaan lainnya

yang wajar dan bila memerlukan biaya berasal dari sumber yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Untuk itu dibutuhkan petunjuk teknis atau pedoman-pedoman pemberian penghargaan.

Kepemimpinan yang unggul yang mampu menciptakan harmoni dalam budaya kerja IAIN Kediri merupakan tuntutan utama dalam membangun GUG. Untuk itu pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial, mengayomi, memiliki banyak inisiasi serta memiliki kekuatan dalam mewujudkannya. Seorang pemimpin harus memenuhi faktor pemimpin dan kepemimpinan, yang terdiri atas lima hal pokok yaitu (1) faktor ideologi pemimpin, (2) faktor inovasi pemimpin, (3) faktor motivasi pemimpin, (4) faktor ketegasan pemimpin, (5) faktor pemimpin rendah hati dan faktor kepemimpinan saling melengkapi (*complementary leadership*) (Kariena Febriantini, 2016). Pemimpin seharusnya memiliki karakter yang kuat dan integritas yang solid. Pemimpin dan kepemimpinan sebagaimana disebutkan diatas belum sepenuhnya dimiliki oleh pimpinan di IAIN Kediri. Pemilihan IAIN Kediri kedepan diatur mekanismenya secara ketat, sehingga dapat terpilih pemimpin yang unggul dengan karakter yang kuat dan integritas yang solid, sehingga mampu mengejawantahkan visi dan misinya dalam tugas hariannya. Tugas pimpinan IAIN Kediri adalah memberikan pembinaan kepada pegawai/dosen.

Kunci sukses dalam tata kelola berbasis GUG adalah kesadaran dan komitmen semua pihak untuk bersama-sama mewujudkannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Dudley dan Richardson (2000:18) bahwa individual, kelompok atau pemimpin mampu mempengaruhi tata kelola pemerintahan dan menentukan tata kelola tersebut dapat berjalan dengan baik atau tidak. Partisipasi sivitas akademika dalam tata kelola IAIN Kediri menunjukkan kesadaran dan komitmen individu. Sebagai bentuk partisipasi, sivitas akademika dilibatkan dalam perencanaan penyelenggaraan Perguruan Tinggi (PT), pelaksanaan PT dan evaluasi penyelenggaraan PT.

Perubahan perilaku baik secara individu, kelompok maupun institusi secara keseluruhan harus menjadi agenda dan terus diusahakan. Perilaku individu (pegawai dan dosen) sebagai pelaksana tata kelola di IAIN Kediri harus menjadi perhatian utama pimpinan. Perilaku individu di IAIN Kediri yang terdiri dari sikap, kepribadian, kemampuan, motivasi, persepsi dan pembelajaran merupakan penentu terwujudnya GUG. Kegiatan-kegiatan workshop atau pelatihan yang dapat mengubah perilaku individu menjadi lebih baik perlu ditingkatkan. *Workshop* atau pelatihan dirancang sedemikian

rupa dan tidak asal terlaksana, sehingga kegiatan *workshop* atau pelatihan memberikan dampak yang baik.

#### 4. Simpulan

Diagnosis terhadap tata kelola IAIN Kediri berdasarkan pada 6 prinsip dasar GUG, yaitu (1) pengorganisasian, (2) partisipasi, (3) transparansi, (4) responsivitas 5) akuntabilitas, dan (6) kepemimpinan. Hasil diagnosis menunjukkan bahwa IAIN Kediri belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip GUG dalam tata kelolanya.

Beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam tata kelola IAIN Kediri adalah penetapan IKU yang bersifat operasional dalam renstra. Keberadaan Indikator Kinerja Utama (IKU) sangat penting sebagai pedoman dalam penetapan program kerja. Pimpinan IAIN Kediri perlu memformulasikan system tata kelola yang terorganisir dan terukur dengan menerapkan prinsip-prinsip dan fungsi manajemen. Proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontrol dilaksanakan secara terprogram. Pengendalian dalam bentuk audit mutu baik dalam bidang akademik maupun non akademik ditingkatkan pelaksanaannya dan hasil audit mutu digunakan sebagai dasar perbaikan tata kelola. Partisipasi semua sivitas akademika dapat ditingkatkan melalui pembentukan system, diantaranya dengan membentuk agen perubahan dan system pemberian penghargaan.

Implementasi GUG dalam pencapaian visi dan misi institusi membutuhkan kesadaran dan keterlibatan semua civitas akademika. Oleh karena itu implementasi GUG membutuhkan usaha yang terus menerus dan terstruktur. Komitmen pimpinan merupakan kunci sukses dalam mewujudkan tata kelola berbasis GUG.

#### Daftar Rujukan

- Ayu, M., Azriya, N., & Windari, K. T. (2020). Dampak Penerapan Prinsip Good University Governance Terhadap Keunggulan Bersaing Dengan Intellectual Capital Sebagai Variabel Mediasi. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 11-20. <https://doi.org/10.24967/Psn.V1i1.803>
- Dudley, G Dan Richardson, J. 2000. *Why Does Policy Change? : Lessons From British Transport Policy 1945-1999*. New York: Routledge.
- Falletta, S. V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. *Leadersphere*, 1-43.
- Hardiyansyah, H., & Sumantri, A. (2019). Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik Melalui Proses Diagnosa Dan Intervensi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 42-49. <https://doi.org/10.21776/Ub.Jiap.2019.005.01.6>
- Kariena Febriantini, S.Ip., M. Ip. (2016). Faktor Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Tata Kelola Pemerintahan Di Kabupaten Purwakarta Periode Tahun 2008-2015. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 1(2), 43-58. <https://journal.unsika.ac.id/index.php/politikomindonesiana/article/view/617>

- Mcfillen, J. M., O'neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence- Based Approach. *Journal Of Change Management*, 13(2), 223–246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- Muktiyanto, A. (2014). Pengaruh Good Unversity Governance Dan Strategi Terhadap Kinerja Perguruan. [http://repository.ut.ac.id/5516/1/2014\\_207.pdf](http://repository.ut.ac.id/5516/1/2014_207.pdf)
- Ritonga, M., Pristiyono, P., & Muti'ah, R. (2021). Gambaran Penerapan Good University Governance Dan Kinerja Perguruan Tinggi Di Kabupaten Labuhanbatu. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 8(1), 21–39. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v8i1.2047>
- Rosmiati, M., Hastuti, H., Rufaedah, Y., & Barnas, B. (2020). Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Good University Governance (Guc) : Sebuah Implikasi Sistem Pengendalian Internal Di Politeknik Negeri Bandung. *Sebatik*, 24(2), 293–299. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v24i2.1058>
- Sagara, Y., & Yustini, S. (2019). Studi Fenomenologis Tentang Implementasi Tata Kelola Perguruan Tinggi Badan Hukum Di Indonesia. *Akuntabilitas*, 12(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/akt.v12i2.13226>
- Simarmata, J., & Almaududi, S. (2019). Implementasi Diagnosis Organisasi Pada Perguruan Tinggi Swasta (Pts) Di Kota Jambi. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 375. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.122>
- Thomas G. Cummings, C. G. W. (2008). *Organization Development & Change*. South-Western Cengage Learning.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). *Perilaku & Pengembangan Organisasi*. Usaka Media.
- Zekai Erdem. (2021). Drivers Of Organizational Change At Usaid After 9/11: A Qualitative Inquiry Using The Burke-Litwin Model [The University Of Texas At Dallas]. <https://utd-ir.tdl.org/handle/10735.1/9418>.