

## KEPEMIMPINAN DAN PENINGKATAN MUTU INSTITUSI PENDIDIKAN DI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Sumarjono

Universitas Negeri Yogyakarta  
sumarjono.2021@student.uny.ac.id

### Abstrak

*Kualitas pendidikan di perguruan tinggi ataupun sekolah berhubungan erat dengan kualitas kepemimpinan di institusi bersangkutan. Pemimpin yang memiliki daya manajerial yang baik berimplikasi terhadap mutu institusi pendidikan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kualitas kepemimpinan dan peningkatan mutu pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Kepemimpinan di Universitas Negeri Yogyakarta dijalankan secara kolektif-kolegial dengan memfokuskan pada visi-misi perguruan tinggi, baik jangka pendek, menengah, maupun panjang. Dengan memfokuskan pada cetak biru Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP), artikel ini membahas tiga poin operasional sebagai berikut. Pertama, sebagai perguruan tinggi negeri di Indonesia, Universitas Negeri Yogyakarta merumuskan visi-misi melalui penggabungan pemikiran lembaga dan penyesuaian dengan Nawa Cita Presiden Republik Indonesia. Kedua, cetak biru atas langkah strategis yang dilakukan Universitas Negeri Yogyakarta dirumuskan di dalam Rencana Strategis (Renstra). Ketiga, kepemimpinan dan peningkatan mutu lembaga Universitas Negeri Yogyakarta selama tiga tahun terakhir telah menyesuaikan dengan kebijakan Kampus Merdeka dari.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Kolektif-Kolegial, Mutu Institusi, Renstra, RPJP*

### Abstract

*The quality of education in universities or schools is closely related to the quality of leadership in the institution concerned. Leaders with good managerial power have implications for the quality of educational institutions. This article aims to analyze the relationship between leadership quality and improving the quality of education at Yogyakarta State University. Leadership at Yogyakarta State University is carried out collectively-collegially by focusing on the university's vision and mission, both in the short, medium and long term. This article discusses the following three operational points by focusing on the blueprint for the Long Term Development Plan (RPJP). First, as a state university in Indonesia, Yogyakarta State University formulates a vision and mission by incorporating institutional thoughts and adjustments with the Nawa Cita, President of the Republic of Indonesia. Second, the blueprint for the strategic steps taken by Yogyakarta State University is formulated in the Strategic Plan (Renstra). Third, the leadership and quality improvement of the Yogyakarta State University for the last three years have adjusted to the policy of the Kampus Merdeka.*

**Keywords:** *Collegial, Institutional Quality, Leadership, RPJP, Strategic Plan*

### PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan berbanding lurus terhadap kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kesadaran ini semakin diyakini bagi negara-negara di dunia, baik negara maju maupun berkembang pada abad ke-21 (Bush, 2008; Dabesa & Cheramlak, 2021). Kepemimpinan secara umum merupakan faktor kunci bagi kesuksesan sebuah organisasi. Dalam konteks pendidikan formal, yakni di sekolah negeri maupun swasta, jiwa kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah berdampak strategis bagi iklim pembelajaran. Kapasitas dan kapabilitas seorang guru dalam mengajar memang menentukan atmosfer pembelajaran secara kondusif di kelas. Namun, tanpa kepemimpinan kepala sekolah yang baik maka situasi maupun praktik pembelajaran di kelas tidak akan berjalan prima.

Secara teoretis kepemimpinan dan manajemen pendidikan merupakan bidang studi maupun praktik atas keberlangsungan sekolah maupun organisasi pendidikan. Kepala sekolah yang visioner dalam mengembangkan tujuan pendidikan tidak dapat dilepaskan oleh kemampuan manajerial. Kemampuan ini bukan sekadar difokuskan pada kepentingan internal sekolah, melainkan juga kepentingan eksternal seperti membangun hubungan dengan masyarakat sekitar, lembaga-lembaga pemerintah, dan lain sebagainya. Pemfokuskan tersebut mengimplikasikan bahwa kedudukan kepala sekolah senantiasa merealisasikan maksud atau tujuan pendidikan.

Dalam lingkup sekolah ataupun perguruan tinggi tujuan tersebut tertuang di dalam visi dan misi. Substansi visi dan misi ini tidak hanya dicanangkan oleh kepala sekolah ataupun rektor—apabila berkaitan berada di ranah perguruan tinggi. Sebagai pemimpin di dalam institusi pendidikan, keduanya harus menyesuaikan dengan kurikulum nasional. Oleh sebab itu, visi dan misi sebuah lembaga pendidikan niscaya berkaitan erat dengan cetak biru (*blue print*) institusi besar yang menaunginya. Sebagai contoh, di Inggris dan Wales, visi dan misi sekolah setempat harus disesuaikan dengan kurikulum nasional ataupun peraturan pemerintah (Bush, 2008). Gambaran ini memperlihatkan bahwa sekolah di satu pihak bergantung pada kebijakan pusat, sedangkan di pihak lain sedikit memiliki otoritas untuk menentukan tujuan pendidikan, khususnya menyangkut hal teknis seperti penilaian peserta didik.

Meskipun pemerintah mewajibkan setiap sekolah ataupun perguruan tinggi mengikuti kebijakan nasionalnya, bukan berarti kedua lembaga pendidikan ini bergantung semata kepada pusat. Akan tetapi, melalui kepemimpinan secara visioner lembaga yang dinaunginya dapat berkembang sesuai kebutuhan kontekstual masing-masing. Dengan kata lain, pemerintah membuka peluang seluas-luasnya bagi kepemimpinan sekolah untuk berkembang selama arah perkembangan yang hendak dituju tidak bertentangan dengan kebijakan nasional. Pada konteks ini kepemimpinan visioner akan melahirkan inovasi guna keberlanjutan sekaligus peningkatan kualitas institusi pendidikan.

Kepemimpinan mempersyaratkan pengaruh tertentu bagi kelompok organisasi yang sedang dipimpinnya (Gray, 2018). Tanpa membawa pengaruh atau kemampuan mempersuasi proses kepemimpinan tidak akan berlangsung efektif, bahkan dikatakan gagal karena perbedaan pemimpin dan bawahan terletak pada daya persuasif yang dilakukan. Namun demikian, pengaruh yang dimaksudkan bukan hanya memberikan dampak bagi orang lain, melainkan juga lebih pada menyatukan orang-orang di sekitar guna mewujudkan tujuan organisasi secara bersama.

Secara umum terdapat empat ciri kepemimpinan secara efektif. Pertama, pemimpin mempunyai visi bagi organisasi yang dipimpinnya. Kedua, proses menjalankan visi harus dikomunikasikan kepada anggota organisasi agar komitmen di antara mereka terjaga. Ketiga, mengkomunikasikan visi kepada sesama anggota harus sampai pada tahap pemaknaan. Keempat, keberhasilan proses kepemimpinan bergantung pada pelembagaan visi. Merealisasikan maupun mengkomunikasikan visi dan misi dalam konteks sekolah ataupun perguruan tinggi membutuhkan kepemimpinan berikut kecakapan manajerial (Jacobsen et al., 2022; Tan et al., 2022).

Secara teoretis terdapat perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Pertama, manajemen dimaknai sebagai aktivitas pemeliharaan organisasi secara efektif dan efisien. Kedua, kepemimpinan menegaskan suatu perubahan organisasi, baik menysar kepada tujuan yang telah ada maupun tujuan yang baru. Perbedaan ini dapat dipandang pula melalui karakteristik yang melingkupi, yakni kepemimpinan berkaitan dengan nilai atau tujuan dan manajemen berhubungan dengan implementasi atau masalah teknis.

Persoalan teknis yang menjadi objek kajian manajemen dalam tataran pendidikan nasional diatur melalui struktur birokrasi. Institusi pendidikan seperti sekolah ataupun perguruan tinggi berada di dalam struktur kebirokrasian. Terdapat dua kata kunci di dalamnya, yakni sentralisasi dan desentralisasi. Institusi pendidikan berada di tengah keduanya yang di satu pihak diberikan independensi untuk mengatur tubuh kelembagaannya sendiri, sementara di pihak lain berada dalam koridor aturan tertentu yang bersifat mengikat. Sistem birokrasi yang tidak memberikan keleluasaan bagi sekolah ataupun perguruan tinggi dinilai cenderung sentralistik (pusat menjadi pihak pengatur utama). Selain itu, sistem birokrasi yang menyerahkan kekuasaan di tingkat bawah, misalnya memberikan otonomi kepada pihak lembaga pendidikan, cenderung desentralistik dan karenanya dapat disebut sebagai manajemen diri (*self management*).

Banyak penelitian yang memperlihatkan bahwa manajemen diri lebih banyak memberikan efek positif terhadap kepemimpinan suatu lembaga pendidikan (Jafri & Kesuma, 2019; Titus & Hoole, 2021). Dengan kata lain, lembaga pendidikan yang memiliki otonomi pengelolaan secara

mandiri atau tidak bergantung kepada pemerintah pusat cenderung berpeluang besar untuk berkembang, berinovasi, berkreaitivitas, dan lain-lain. Hal ini yang membedakan dengan satuan pendidikan di sekolah karena harus terstandarisasi, khususnya mencakup kurikulum nasional. Akan tetapi, di masa sekarang intervensi tersebut tidak mengikat sebagaimana kebijakan pendidikan nasional dua dekade belakangan.

Sebagai contoh, di masa pandemi seperti sekarang Nadiem Makarim, Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Mendikbudristek) telah mencanangkan Kurikulum Prototipe sebagai pengganti Kurikulum Darurat atau Kurikulum 2013. Dengan kebijakan “Merdeka Belajar” Nadiem berpendapat adanya kurikulum tersebut guru dapat mempraktikkan proses pembelajaran secara merdeka. Artinya, pemerintah hanya memberikan cetak biru format implementasi secara umum, sedangkan guru di lapangan harus memiliki inovasi untuk menerapkannya sesuai dengan keadaan kontekstual peserta didik. Dengan demikian, otoritas sekolah atau guru pelajaran lebih leluasa untuk menerapkan proses pembelajarannya di lapangan. Secara teoretis seperti paparan sebelumnya kecenderungan kementerian yang demikian memperlihatkan pergeseran kebijakan dari sentralisasi kepada desentralisasi pendidikan. Hal tersebut berimplikasi pada manajemen diri pihak satuan pendidikan. Nadiem menyebutnya sebagai praktik “Merdeka Belajar”, sedangkan di konteks perguruan tinggi disebut sebagai “Kampus Merdeka”.

Di samping itu, contoh berikutnya adalah otoritas pemimpin di satuan pendidikan. Kepala sekolah yang diberikan kepercayaan untuk mengelola lembaganya sendiri cenderung lebih memiliki tanggung jawab bagi pengelolaan anggaran, staf, dan hubungan eksternal terhadap lingkungan masyarakat (Cody et al., 2022). Oleh sebab itu, faktor determinan yang menentukan keberhasilan inovasi sebuah lembaga pendidikan terletak pada manajemen diri sebagai efek dari desentralisasi sistem birokrasi. Manajemen diri pada lingkup lembaga pendidikan juga memberikan keleluasaan pemimpin untuk menjalankan peran dan fungsi keorganisasian. Dengan kata lain, kepemimpinan seseorang akan jauh lebih efektif apabila diberikan independensi. Studi membuktikan bahwa sekolah yang dinilai sukses adalah hasil dari kepemimpinan secara kompeten. Kepemimpinan dan manajemen diri merupakan faktor kunci bagi keberhasilan sekolah untuk mewujudkan visi dan misinya. Sebaliknya, keberhasilan implementasi visi dan misi tidak akan berjalan efektif jika berada di dalam kungkungan sistem birokrasi pendidikan yang sentralistik. Sistem yang terpusat seperti ini hanya memberikan instruksi sepihak, sementara keadaan di lapangan sangat beragam dan kontekstual, sehingga membutuhkan inisiatif pemecahan masalah secara spesifik ataupun kasuistik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Sumber data diperoleh melalui studi dokumentasi mengenai Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Negeri Yogyakarta (RPJP-UNY) 2015-2025 menuju World Class University (WCU). Selain data tekstual, data juga diperoleh melalui pengamatan peneliti sebagai pegawai di institusi. Data yang diperoleh dari peneliti merupakan hasil pengamatan terlibat. Sejumlah data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan konsep teoretis yang relevan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) sebagai salah satu perguruan tinggi berbasis kependidikan di Indonesia memiliki visi “Menjadi universitas kependidikan unggul, kreatif, dan inovatif berlandaskan ketakwaan, kemandirian dan kecendekiaan pada tahun 2025”. Visi tersebut kemudian dirinci menjadi tujuh butir misi yang secara esensial meliputi bidang pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, tata kelola dan layanan yang sesuai dengan prinsip *good governance*, kerja sama nasional maupun internasional, dan lain-lain. Visi dan misi ini merupakan arah gerak UNY di masa mendatang, baik jangka pendek, menengah, maupun panjang.

Selama proses merealisasikan visi dan misi, peranan rektor hingga jajarannya sangat

penting sebagai satu komponen untuk mengorganisasikan keseluruhan potensi civitas akademika. Langkah strategis yang dilakukan UNY termaktub di dalam Renstra. Sebagai cetak biru berbagai langkah yang akan ditempuh untuk pengembangan kampus, Renstra juga telah disesuaikan dengan kebijakan nasional di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek).

Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Negeri Yogyakarta (RPJP-UNY) 2015-2025 menuju World Class University (WCU) merupakan hasil sistem birokrasi yang di satu pihak bersifat sentralistik dan di pihak lain mengimplikasikan desentralisasi. Dengan kata lain, Renstra telah disesuaikan dengan kebijakan pendidikan nasional, bahkan kebutuhan zaman yang terus bertransformasi secara kontekstual. Dalam konteks kepemimpinan dan manajemen, keberadaan Renstra bagi navigasi pengembangan perguruan tinggi adalah hasil elaborasi antara sentralisasi dan desentralisasi, yang pada gilirannya membutuhkan kemampuan manajerial untuk mengimplementasikannya (Bush, 2008; Nurbadi et al., 2021; Sukmaswati et al., 2020). Semua itu digerakkan oleh kepemimpinan maupun manajemen diri secara derivatif, dialogis, dan inklusif.

RPJP-UNY 2015-2025 sebagai rancangan internal institusi telah diadaptasikan dengan tuntutan eksternal seperti nawa cita, rencana pembangunan jangka panjang nasional (RPJN), rencana induk percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia (MP3I), keanekaragaman kebutuhan masyarakat dalam dunia kerja, kemajuan teknologi, tuntutan globalisasi, dan kerangka logis pengembangan daya saing bangsa. Penyesuaian dengan tuntutan eksternal tersebut mengondisikan UNY agar senantiasa bergerak dinamis mengikuti perubahan. Kemampuan adaptif terhadap transformasi yang menjadi tuntutan zaman mendorong UNY terus meningkatkan sekaligus memperbaiki kualitasnya sebagai perguruan tinggi berbasis kependidikan.

Dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas lembaga menuju Universitas Kependidikan Kelas Dunia (UKKD), UNY mendasarkan navigasi kelembagaan atas nilai filosofis berupa ontologi (hakikat), epistemologi (cara berpikir), aksiologi (kegunaan nilai). Pertama, pengembangan UNY merujuk pada Pancasila, UUD Republik Indonesia tahun 1945, dan prinsip Bhineka Tunggal Ika. Kedua, pengembangan UNY menasar pada pembangunan manusia seutuhnya, pengembangan ilmu, teknologi, seni, dan olahraga secara berkelanjutan sehingga mampu menyejahterakan masyarakat Indonesia secara lahir maupun batin. Ketiga, pengembangan UNY mengacu pada nilai ketakwaan, kemandirian, dan kecendekiaan sehingga memberikan manfaat luas bagi masyarakat dan bangsa Indonesia.

Kedudukan Rektor UNY berperan signifikan terhadap perwujudan nilai filosofis di atas. Namun, kepemimpinan yang diperankannya tidak sekadar meniscayakan pendekatan manajerial, tetapi juga pendekatan ilmiah agar proses berlangsung secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, UNY menggunakan pendekatan multidimensional dengan mendayagunakan cakupan psikologis, politis, ekonomis, maupun kultural. Secara operasional perwujudan ini dimanifestasikan dengan menyinergikan tiga dimensi, yakni memiliki struktur (sistem), figur (sumber daya manusia), dan kultur ilmiah yang mapan (LPMP, 2019). Tiga dimensi yang demikian harus didukung oleh manajemen puncak.

Di samping kepemimpinan sebagai faktor determinan peningkatan kualitas kelembagaan, variabel mutu juga tidak kalah penting karena merupakan indikator pengimplementasian visi dan misi sesuai Renstra. Sistem penjaminan mutu bertujuan untuk memahami indikator pencapaian berikut kesesuaian antara rencana yang sesuai Renstra dan hasil pelaksanaan program pada setiap unit kerja. Penjaminan mutu meliputi bidang akademik maupun nonakademik yang dilaksanakan secara periodik, yakni pemantauan dan pengendalian program bulanan atau triwulanan; evaluasi kinerja tahunan lewat sistem AKIP; evaluasi kinerja tengah periode Renstra; dan evaluasi akhir masa Renstra.

Operasionalisasi penjaminan mutu dilakukan secara internal seperti melibatkan Senat, Badan Pengawas, Satuan Pengawas Internal, dan Pusat Penjaminan Mutu. Selain itu, pengawasan eksternal penjaminan mutu dilakukan oleh institusi pengawasan seperti Badan Pemeriksa

Keuangan (BPK), Inspektorat Jenderal, dan lembaga pengawas pemerintah lain. Dengan demikian, peningkatan mutu UNY harus didasarkan atas azas keterbukaan yang melibatkan banyak pihak. Namun, selama proses menjalankan itu semua peranan Rektor UNY sangat krusial sebagai penggerak sistem organisasi perguruan tinggi. Kepemimpinan menentukan kualitas mutu institusi pendidikan. Selanjutnya akan dibahas peranan kepemimpinan dan manajemen perguruan tinggi terhadap signifikansi sistem akreditasi.

Hubungan antara kualitas kepemimpinan dan keefektifan perguruan tinggi selain bersifat timbal-balik juga telah mendapatkan rekognisi global (Bush, 2008). Dalam konteks di UNY seorang rektor selama menjalankan kepemimpinan lembaga berperan signifikan. Namun, sebagai pemimpin tentu saja nilai kepemimpinannya tidak bersifat individualis karena sejak awal berdiri institusi kependidikan ini telah mengartikulasikan model kepemimpinan kolektif-kolegial.

Dengan kata lain, pemimpin mengorganisasikan berbagai potensi kelembagaan, baik bersifat akademik maupun nonakademik, untuk mencapai visi-misi yang hendak dituju. Visi-misi tersebut secara garis besar tertuang di dalam Renstra UNY. Bagian ini berupaya menjelaskan sejauh mana kepemimpinan itu mampu memberikan dampak signifikan bagi tubuh kelembagaan yang merentang dari jangka pendek, menengah, dan panjang.

Penanda kualitas perguruan tinggi salah satunya diperlihatkan melalui capaian akreditasi. Akreditasi menentukan mutu perguruan tinggi dan program studi yang di Indonesia dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Badan ini adalah satu-satunya badan yang diberikan kewenangan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Republik Indonesia. Parameter pemerolehan akreditasi dengan nilai terbaik mendorong perguruan tinggi harus menyesuaikan kondisi internal dengan standar yang telah ditetapkan BAN-PT (Nuphus et al., 2019). Sementara itu, akreditasi internasional antara lain dilakukan oleh ASIC (Accreditation Service for International Schools, Colleges & Universities)

Mengacu pada Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No. 32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, Pasal 2, Butir (1) dan (2), akreditasi didefinisikan sebagai Sistem Penjaminan Mutu Eksternal. Penjaminan ini merupakan bagian dari Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang muat dua tujuan sebagai berikut.

Pertama, akreditasi menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi yang memenuhi kriteria yang didasarkan atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Kedua, akreditasi menjamin mutu program studi dan perguruan tinggi secara eksternal, baik meliputi bidang akademik maupun nonakademik guna memproteksi kepentingan mahasiswa dan masyarakat. Akreditasi dilakukan sebanyak satu kali dalam lima tahun. Durasi lima tahun ini juga menjadi masa berlaku akreditasi (Althumairi et al., 2022; Sywelem, 2014). Selain itu, peringkat akreditasi dibedakan menjadi tiga bentuk, yakni terakreditasi baik, terakreditasi baik sekali, dan terakreditasi unggul.

Bagi masyarakat luas, calon mahasiswa, maupun alumni yang akan mendaftarkan diri pada bidang pekerjaan tertentu, akreditasi menggambarkan efisiensi, mutu, dan relevansi perguruan tinggi (Idrus et al., 2018). Meskipun akreditasi hanya diberikan sebagai prasyarat administratif, proses pengevaluasian calon pekerja sering kali melihat status akreditasi tempatnya kuliah. Hal ini menjadi pertimbangan bagi keberhasilan seleksi administrasi.

Apabila tahapan tersebut tidak tercapai karena institusi pekerjaan hanya menerima lulusan dari perguruan tinggi dengan Akreditasi A maka dapat dipastikan calon pekerja gugur dalam proses seleksi. Oleh sebab itu, akreditasi perguruan tinggi sangat signifikan bagi tiga elemen di atas. Secara substansial penyiapan akreditasi ini mendorong perguruan tinggi untuk terus meningkatkan status akreditasinya dan/atau mempertahankan perolehan status tertinggi.

Secara umum terdapat tiga proses akreditasi (Sukamto et al., 2016; Sywelem, 2014). Pertama, mengevaluasi data dan informasi sesuai dengan borang yang diajukan kepada tim penilai. Kedua, menetapkan status akreditasi. Ketiga, memantau status akreditasi. Tim penilai terdiri atas para ahli yang ditugaskan BAN-PT. Namun, jika pada praktiknya program studi atau

perguruan tinggi tidak melakukan atau mengajukan proses akreditasi, maka pemerintah akan mencabut status izin pendiriannya.

Kebijakan ini diberlakukan agar perguruan tinggi tetap mengevaluasi lembaga akademiknya secara periodik. Selain itu, pengevaluasian serta peningkatan mutu dan kualitas tersebut sekaligus merupakan tuntutan zaman. Transformasi zaman yang berubah sedemikian cepat menuntut perguruan tinggi terus melakukan pembenahan pada setiap sektor. Jika tidak melakukan proses ini dapat dipastikan lembaga perguruan tinggi bukan sekadar ketinggalan zaman, melainkan juga ketidaksiapannya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Dengan demikian, urgensi mengajukan akreditasi melekat pada institusi akademik.

Pada dokumen *Risalah Kebijakan* yang dikeluarkan Pusat Penelitian Kebijakan, Badan Penelitian, Pengembangan, dan Perbukuan Kementerian Pendidikan Kebudayaan, UNY sebagai perguruan tinggi dan sebagian besar prodi di dalamnya telah terakreditasi A (Puslitjakdikbud, 2020). Di antara program studi terdapat pula jurusan yang berkelas internasional. Pihak yang mengurus akreditasi ini melingkupi di semua unit kerja.

Di samping itu, di dalamnya juga terdapat asesor yang mengawal proses akreditasi tingkat institusi atau program studi. Sepanjang meningkatkan mutu dan kualitasnya, UNY juga berkomitmen untuk menjadi perguruan tinggi berkelas dunia (*World Class University*). Mengacu pada desain induk (*grand design*) pengembangan UNY 2025, sejak tahun 2020 institusi ini telah mengajukan perubahan status perguruan tinggi, yakni dari BLU menjadi PTNBH.

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian awal, sistem akreditasi adalah kegiatan penilaian yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas kelembagaan. Di UNY kegiatan ini dikawal oleh Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). Selain itu, ada tiga indikator kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) UNY, yakni keberhasilan mengimplementasikan SPMI berbasis risiko di semua program studi, mencapai Akreditasi A atau unggul bagi institusi dan program studi, maupun mencapai akreditasi internasional bagi program studi (LPMPP, 2019).

Selain akreditasi institusi dan program studi yang diberikan oleh BAN-PT, terdapat pula sasaran akreditasi internasional bagi program studi tertentu. ASIC (Accreditation Service for International Schools, Colleges & Universities) adalah salah satu lembaga akreditasi internasional yang telah diajukan UNY. Pada tahun 2019 dua penilai ASIC, yakni Osman Suleman dan Lee Hammon melakukan visitasi di beberapa unit seperti FIS, 11 Prodi Pascasarjana UNY (Manajemen Pendidikan S-2 dan S-3), Prodi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan (PEP), dan lain-lain. Terdapat delapan komponen yang dinilai oleh ASIC, yaitu (a) Premises, Health, and Safety; (b) Government, Management and Staff Resources; (c) Learning, Teaching and Research Activities; (d) Quality Assurance and Enhancement; (e) Student Welfare; (f) Award and Qualification; (g) Marketing and Recruitment; dan (h) System Management.

Sejauh paparan yang telah diuraikan di atas sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi terbagi menjadi dua bentuk. Merujuk Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 Pasal 53, sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi meliputi (a) Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan (b) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). SPMI dikembangkan oleh perguruan tinggi terkait, sedangkan SPME dilakukan melalui sistem akreditasi.

SPMI merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu di perguruan tinggi yang dilakukan secara mandiri untuk mengendalikan serta meningkatkan penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan (Prasojo, 2020). Meskipun SPMI berada di internal, kedudukan integralnya berkaitan dengan SPME. Dengan kata lain, sebelum institusi atau program studi mengajukan akreditasi, maka perguruan tinggi harus terlebih dahulu menyiapkan SPMI. Oleh sebab itu, SPMI yang telah direncanakan oleh perguruan tinggi kelak akan dimintakan akreditasi kepada BAN-PY (SPME). Hal tersebut sejalan dengan salah satu fungsi SPMI sebagai sarana untuk memperoleh status akreditasi institusi dan peringkat akreditasi program studi.

SPMI dan SPME berada di bawah Standar Pendidikan Tinggi (Dikti). LPMPP UNY (2019) merinci tiga tujuan SPMI. Pertama, memastikan arah penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi sesuai visi dan misi UNY. Kedua, memastikan penyelenggaraan standar pendidikan tinggi

di UNY. Ketiga, memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan UNY untuk menjamin layanan akademik, mewujudkan transparansi serta akuntabilitas, maupun mendorong pihak atau unit di UNY untuk bekerja mencapai tujuan sesuai standar yang berlaku secara berkelanjutan.

Di luar sistem penjaminan mutu, baik SPMI maupun SPME, UNY berupaya melaksanakan misi (aspek deduktif) dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (aspek induktif). Kedua hal ini ditempuh untuk memenuhi kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), kebutuhan dunia kerja (*industrial needs*), dan kebutuhan profesional (*professional needs*). Atas pertimbangan tersebut maka luaran SPMI berimplikasi signifikan terhadap kerangka SPME atau akreditasi yang diajukan kepada BAN-PT.

Kepemimpinan rektor terhadap pemertahanan ataupun peningkatan akreditasi adalah bagian dari perwujudan visi-misi UNY. Seperti diuraikan sebelumnya bahwa kepemimpinan dan manajemen sebagai variabel determinan terhadap kualitas pendidikan (Bush, 2008), hal ini juga berperan signifikan kepada inklusivitas lembaga di ranah internal maupun eksternal perguruan tinggi. Dengan kata lain, kemampuan manajerial seorang pemimpin universitas bukan hanya tuntutan internal di lembaganya, melainkan juga tuntutan institusi yang menaunginya (Hidayat & Wulandari, 2020). Oleh sebab itu, UNY sebagai perguruan tinggi negeri tetap berada di dalam cakupan Kemendikbudristek yang antara lain diwajibkan untuk memenuhi prasyarat akreditasi.

Dalam praktik maupun teori pengembangan organisasi perguruan tinggi yang melibatkan dosen hingga tenaga kependidikan merupakan tanggung jawab pemimpin (Mulyani et al., 2020). Pada implementasinya di universitas mereka merupakan faktor terpenting di balik kesuksesan pelaksanaan program. Meskipun keberhasilan suatu program ditunjukkan oleh hasil yang sesuai dengan indikator tertentu, kepemimpinan menjadi penggerak utama apakah proses manajerial berlangsung kondusif atau tidak.

Dengan kata lain, selain mempersuasi para elemen dalam mewujudkan program, pemimpin harus memastikan stabilitas sosial, politik, budaya, dan lain sebagainya agar keberlangsungan implementasi berjalan teratur. Hal inilah yang mendorong pemimpin harus bertugas ganda, yakni di satu pihak mengorganisir dan di pihak lain memungkinkan terwujudnya stabilitas di lingkungan kerjanya (Ode et al., 2019; Pancasila et al., 2020; Ratnasari et al., 2020). Dengan demikian, pemimpin yang memiliki kecakapan manajerial yang handal diperlihatkan melalui berbagai sikap positif seperti mendorong, memobilisasi, membangun SDM, dan mengorganisir terjadinya konflik yang berlangsung dan/atau berpotensi datang (Prasojo & Yuliana, 2021; Spencer & Spencer, 1993).

## KESIMPULAN

Masyarakat internasional yang memperhatikan kualitas pendidikan menunjukkan kesamaan perspektif mengenai kepemimpinan dan manajemen yang efektif akan berimplikasi terhadap meningkatnya mutu institusi pendidikan. Secara teoretis dan konseptual, pemimpin adalah faktor determinan terwujudnya manajemen organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini tentu saja didukung oleh pemangku kepentingan di lembaga bersangkutan. Sejauh paparan yang diuraikan di atas kecenderungan pemimpin yang memiliki visi-misi jangka pendek, menengah, dan panjang juga berdampak pada navigasi lembaga yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, capaian mutu ditentukan oleh faktor tersebut yang di perguruan tinggi khususnya UNY antara lain diperlihatkan melalui Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Negeri Yogyakarta (RPJP-UNY) 2015-2025 menuju World Class University (WCU).

Cetak biru yang termaktub di dalamnya adalah langkah-langkah strategis yang harus ditempuh UNY untuk mencapai visi dan misinya. Namun demikian, rumusan yang terimplikasi di dalamnya bukan sekadar hasil pemikiran lembaga, melainkan juga hasil penyesuaian dengan Nawa Cita Presiden Republik Indonesia hingga Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Dengan demikian, sistem pendidikan di Indonesia menganut azas di satu sisi sentralisasi dan di sisi lain desentralisasi.

Keduanya bukan dua dimensi yang terpisah sebagaimana dikotomi teoretis yang sudah

dipaparkan di awal. Namun, keduanya menjadi keniscayaan bagi lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya di UNY dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai perguruan tinggi negeri. Salah satu bentuk kebijakannya adalah Kampus Merdeka yang mengartikulasikan otoritas kampus untuk menyesuaikan kebijakan nasional melalui kontekstualisasi sesuai keadaan ataupun kebutuhan di lapangan.

## REFERENSI

- Althumairi, A., Alzahrani, A., Alanzi, T., al Wahabi, S., Alrowaie, S., Aljaffary, A., & Aljabri, D. (2022). Factors affecting compliance with national accreditation essential safety standards in the Kingdom of Saudi Arabia. *Scientific Reports*, 12(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-022-11617-7>
- Bush, T. (2008). Leadership and school improvement. In *Leadership and Management Development in Education* (pp. 1–8). SAGE Publications Inc.
- Cody, C. A., Lawrence, K. L., Prentice, C. R., & Clerkin, R. M. (2022). Examining the relationship between board member selection criteria and board boundary spanning into internal, upward, and outward accountability environments. *Nonprofit Management and Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21511>
- Dabesa, E. F., & Cheramlak, S. F. (2021). School leadership effectiveness and students' academic achievement in secondary schools of Guraghe Zone SNNPR. *Middle Eastern Journal of Research in Education and Social Sciences (MEJRESS)*, 2(2), 1–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.47631/mejress.v2i2.161>
- Gray, J. C. (2018). *Instructional leadership of principals and its relationship with the academic achievement of high-poverty students*. Murray State University.
- Hidayat, N., & Wulandari, F. (2020). The impact of leadership behavior on school performance. *Cakrawala Pendidikan*, 39(3), 493–506. <https://doi.org/10.21831/cp.v39i3.31005>
- Idrus, A. A., Karnan, & Setiadi. (2018). Analisis kesiapan akreditasi berbasis SAPTO Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 3. <https://doi.org/doi:10.29303/jipp.v3i2.32>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Jafri, I., & Kesuma, T. M. (2019). Determinant of organization effectiveness: study in government organization of Pidie Jaya. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(4), 137–144. <https://www.theijbmt.com/archive/0928/54214885.pdf>
- LPMPP. (2019). *Kebijakan SPMI Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Mulyani, H., Meirawan, D., & Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principal's leadership and teacher's teaching performance, is it possible? *Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 279–292. <https://doi.org/10.21831/cp.v39i2.28864>
- Nuphus, F. N., Rahmatulloh A., & Sulastri, H. (2019). Sistem Informasi Akreditasi Perguruan Tinggi (SIAP) untuk Pengisian Borang Standar 3 BAN-PT). *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*, 2, 130–137. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26418/justin.v7i2.32506>
- Nurbadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., & Juharyanto. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Ode, W., Muizu, Z., & Sari, D. (2019). Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: Survey on banking organizations in southeast Sulawesi. In *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (Vol. 20, Issue 1).
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of*



- Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Prasojo, L. D. (2020). *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*.
- Prasojo, L. D., & Yuliana, L. (2021). How is social media used by Indonesian school principals for instructional leadership? *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 70–80. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.32925>
- Puslitjakdikbud. (2020). *Risalah kebijakan: Kesiapan perguruan tinggi dalam implementasi kebijakan Kampus Merdeka*. [http://repositori.kemdikbud.go.id/22307/1/Risalah%20Kebijakan\\_Puslitjak%202020\\_26\\_Kesiapan%20PT%20dlm%20Implementasi%20Kebijakan%20Kampus%20Merdeka.pdf](http://repositori.kemdikbud.go.id/22307/1/Risalah%20Kebijakan_Puslitjak%202020_26_Kesiapan%20PT%20dlm%20Implementasi%20Kebijakan%20Kampus%20Merdeka.pdf)
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(13 A). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Son Inc.
- Sukanto, T. S., Nugroho, L. E., & Winarno, W. W. (2016). Desain sistem informasi akreditasi program studi berbasis website di Indonesia. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*. <https://journal.uui.ac.id/Snati/article/view/6266>
- Sukmaswati, I., Bukman, & Wardiah, D. (2020). The influence of principal's leadership and teacher's performance on student' achievement. *International Journal of Progressiv Sciences and Technologies*, 20(1), 247–254. <http://ijpsat.ijsht-journals.org>
- Sywelem, M. M. G. (2014). Accreditation models in teacher education: The cases of United States, Australia and India. *International Journal of Education and Research*, 2(3). <https://www.ijern.com/journal/March-2014/08.pdf>
- Tan, C. Y., Gao, L., & Shi, M. (2022). Second-order meta-analysis synthesizing the evidence on associations between school leadership and different school outcomes. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(3), 469–490. <https://doi.org/10.1177/1741143220935456>
- Titus, S., & Hoole, C. (2021). The development of an organisational effectiveness model. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1509>