

Tata Kelola Keluarga sebagai Dimensi Penting pada Badan Penyelenggara Pendidikan Tinggi Berbasis Kepemilikan Keluarga

Muhammad Ridwan Arif
Politeknik Negeri Ujung Pandang
muhammad_ridwan@poliupg.ac.id

Dahsan Hasan
Politeknik Negeri Ujung Pandang
dahsanhasan@poliupg.ac.id

Dien Triana
Politeknik Negeri Ujung Pandang
dientriana@poliupg.ac.id

(Diterima: 00-Bulan-2022; direvisi: 00-Bulan-2022; dipublikasikan: 31-Januari-2022)

Abstract

Trustee of higher education institution (Foundation) is a legal entity of higher education that determines vision, mission, and goals of education in an educational institution. In practice, not a few of these organizing institutions are established and managed by a family or usually called Family Foundation. This paper aims to identify the implementation of organizational governance concept that is suitable for Family Foundation. By using literature review and synthesizing theories, concepts, and research findings from both organizational governance and higher education institution literatures, this paper reveals that, (1) Adopting key elements from family governance system to family foundation is considered a very good solution to implement, by looking at the typical problems that usually occur in family foundation. (2) Family governance tools which are family constitution and family governance structure are implementable solutions to facilitate the bodies in applying and carrying the role and function of the foundation.

Keywords: *Corporate Governance; Higher Education Institution; Family Governance.*

Abstrak

Badan penyelenggara perguruan tinggi (yayasan) merupakan badan hukum pendidikan tinggi yang menentukan visi, misi dan tujuan penyelenggaraan pendidikan disebuah lembaga pendidikan. Pada praktiknya, tidak sedikit badan penyelenggara ini didirikan dan dikelola oleh suatu keluarga atau disebut Yayasan Keluarga. Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi penerapan konsep tata kelola organisasi yang cocok diterapkan di sebuah Yayasan keluarga. Dengan menggunakan metode kajian pustaka dan mensintesa teori, konsep, temuan penelitian yang ada dalam literatur tata kelola organisasi dan manajemen pengelolaan perguruan tinggi, tulisan ini berhasil merumuskan beberapa hal yaitu, (1) Adopsi elemen utama sistem tata kelola keluarga pada yayasan pendidikan dinilai sangat tepat untuk diimplementasikan dengan melihat permasalahan tipikal yang terjadi pada yayasan keluarga. (2) Perangkat tata kelola keluarga yaitu Konstitusi Keluarga (Family Constitution) dan Struktur Tata kelola Keluarga (Family Governance Structure) merupakan solusi implementatif untuk memfasilitasi organ yayasan dalam pelaksanaan jalannya peran dan fungsi yayasan.

Kata Kunci: *Tata Kelola Organisasi, Institusi Pendidikan Tinggi, Tata Kelola Keluarga.*

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah sebuah tujuan negara, pelaksanaannya tidak hanya pada pemerintah, juga menjadi tanggungjawab masyarakat. Olehnya itu, Negara melalui UU no 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Nasional, memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut serta menyelenggarakan pendidikan, untuk semua tingkatan, termasuk didalamnya adalah penyelenggaraan Perguruan Tinggi.

Peraturan diatas mensyaratkan penyelenggaraan pendidikan tinggi harus dilaksanakan oleh Badan Hukum Perguruan Tinggi, yang alternatifnya berbentuk Yayasan, Perkumpulan, atau Badan Hukum lainnya sesuai perundang-undangan yang berlaku (Pemerintah Republik Indonesia, 2013). Menurut data Pangkalan Data Pendidikan Tinggi tahun 2020, jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia sebanyak 2.995 buah, atau sebesar 66 % dari jumlah Perguruan Tinggi yang beroperasi di Indonesia.

Ini berarti bahwa penyelenggaran Perguruan Tinggi Swasta merupakan bagian tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional, memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pendidikan tinggi nasional. Jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia menunjukkan angka jumlah mahasiswa sekitar 4,7 juta orang (www.antaranews.com, 2018). Jumlah ini sangat besar dibanding jumlah Perguruan Tinggi Negeri yang beroperasi di Indonesia. Namun pengelolaan perguruan Tinggi Swasta masih menyisakan banyak masalah, antara lain masih banyaknya jumlah yang bermasalah, yang menurut Ketua Umum Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia sebanyak 206 PTS. (<https://www.publikasionline.id>, 2020)

Dalam perkembangannya, penyelenggaraan Perguruan Tinggi Swasta dapat menunjukkan perkembangan yang sangat beragam. Beberapa diantaranya menunjukkan perkembangan yang pesat, namun secara persentase sangat kecil. Sebahagian besar PTS tersebut bisa dikategorikan berjalan baik. Namun tidak sedikit yang mengalami konflik organisasi yang berdampak negatif pada perkembangan penyelenggaraannya, bahkan tidak sedikit yang harus ditutup. Masalah konflik ini diidentifikasi disebabkan oleh lemahnya tata kelola organisasi.

Sebenarnya perangkat peraturan perundang-undangan di Indonesia tidak mengenal

istilah institusi pendidikan tinggi yang dimiliki/dikelola oleh keluarga, kecuali hanya mengenal istilah Badan Penyelenggara Pendidikan Tinggi. Namun pada prakteknya, banyak badan penyelenggara pendidikan tinggi swasta di Indonesia didirikan dan dikelola oleh keluarga (Tsamenyi, Noormansyah, & Uddin, 2008). Tulisan ini mengusulkan istilah Badan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Berbasis Kepemilikan Keluarga (disingkat Yayasan Keluarga).

Praktik yayasan keluarga, dikenal dengan istilah *family-owned/managed higher education institution (FOMHEI)* (Calucag, Ph, & Drucker, 2012). Hal ini tidak hanya terjadi di negara berkembang, namun juga banyak dipraktekkan di negara negara Eropa dan Amerika Utara. Lembaga semacam ini didirikan oleh keluarga, biasanya oleh anggota keluarga yang karismatik, dan tetap berada di bawah kendali keluarga dari generasi ke generasi. Meskipun tidak ada statistik mengenai sejauh mana operasi mereka, diperkirakan bahwa lembaga semacam ini memiliki kehadiran yang signifikan di sejumlah negara dengan sektor swasta yang besar (Calucag et al., 2012)

Para pemerhati pendidikan telah mengungkapkan adanya tantangan pengelolaan lembaga Yayasan Keluarga. Misalnya, keinginan keluarga untuk mempertahankan pengaruh dan dominasi mereka pada proses pengambilan keputusan strategis dan manajerial, dan hal ini bisa berdampak pada melemahnya kualitas tata kelola organisasi yang baik. Tantangan lain mungkin terkait dengan meningkatnya pengaruh keluarga dengan terkait peluang memperoleh keuntungan ekonomi. (Montemerlo & Ward, 2011)

Dilain pihak, pemerintah telah meperkenakan dan mendorong penerapan konsep tata kelola yang baik (GCG) di pengelolaan perguruan tinggi. telah diatur dalam regulasi pemerintah dengan diterbitkannya UU No.16 tahun 20021 dan UU no.28 tahun 2004 tentang pengelolaan Yayasan serta UU no. 20 tentang Pendidikan Nasional. Raangkaian regulasi ini telah dijadikan rujukan oleh para pemangku kepentingan dalam pengelolaan lembaga penyelenggaraan pendidikan tinggi. Namun kenyataannya, banyak konflik pada lembaga penyelenggaraan pendidikan tinggi swasta di Indonesia diakibatkan oleh adanya konflik internal, yang tidak lain adalah

konflik antara anggota keluarga. Pertanyaan yang muncul adalah apakah perangkat aturan diatas dianggap cukup untuk dijadikan rujukan untuk menyelesaikan persoalan konflik Yayasan Keluarga di Indonesia.

Konsep tata kelola organisasi telah mengidentifikasi salah satu pillar yang penting untuk terimplementasi pada perusahaan atau lembaga penyelenggaraan pendidikan yang berbasis pengelolaan keluarga, yaitu Family Governance (González-Cruz, Clemente-Almendros, & Puig-Denia, 2021). Olehnya itu, pertanyaan penelitian yang diangkat adalah Bagaimana konsep tata kelola keluarga (*Family Governance*) mampu dijadikan rujukan utama dalam pengelolaan lembaga penyelenggaraan pendidikan tinggi berbasis pengelolaan keluarga sehingga bisa berdampak positif pada keberlangsungan dan keberlanjutan lembaga tersebut.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini melakukan sintesis beberapa konsep tata kelola dengan melakukan kajian pustaka dalam mengidentifikasi pilar tata kelola keluarga pada konteks penyelenggaraan perguruan tinggi berbasis keluarga. Metode kualitatif ini digunakan untuk memperkuat rasionalitas topik dengan pertanyaan penelitian sehingga mampu memberikan kesimpulan terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan. Sumber data primer dan sekunder dipertimbangkan untuk pengumpulan data yang berasal dari jurnal ilmiah, artikel, buku dan hasil diskusi dan workshop, sehingga dapat diperoleh hasil yang memuaskan secara intelektual akademik. Terdapat dua konsep yang dikemukakan pada penelitian pustaka ini adalah konsep tata kelola organisasi dan pengelolaan perguruan tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Tata Kelola pada Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi umumnya dikenal dengan istilah *Good University Governance* (appraiseproject). Konsep ini merupakan salah satu elemen kunci yang dapat mengarahkan pencapaian hasil kinerja yang lebih maksimal. Karakteristik pencapaian lembaga pendidikan untuk mencapai kelas dunia antara lain kepemimpinan, kebijakan tata kelola, pendanaan kemampuan memfokuskan pada sasaran yang jelas, pengem-

banan budaya akademik dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat (Making, 2011)

Tata kelola pada dasarnya adalah sistem aturan, praktek dan proses dimana sebuah lembaga diarahkan dan dikendalikan. Konsep ini pada dasarnya mengatur keseimbangan kepentingan (*balance of interest*) dari semua pemangku kepentingan pada lembaga tersebut. Karena tata kelola menyediakan kerangkakerja untuk pencapaian tujuan lembaga, hal ini mencakup semua elemen manajemen, mulai dari tindakan perencanaan, pengendalian internal, pengukuran kinerja dan pengungkapan laporan (Sahnoun & Abdenadher, 2021).

Para cendekiawan tata kelola di lembaga pengelolaan pendidikan menawarkan beberapa model turunan dari konsep tata kelola, antara lain (1) *Clark's Triangle of Coordination* (Lang, 2015) mengemukakan bagaimana berbagai kelompok kepentingan (*interest group*), baik didalam lembaga ataupun diluar, membentuk sistem pengelolaan yang baik. Terdapat tiga kekuatan yang mendominasi proses koordinasi pada sebuah lembaga pengelolaan pendidikan tinggi, yaitu akademik, pemerintah dan pasar. (2) *Van Vaught Model* mengidentifikasi empat variabel penting untuk memahami bagaimana tatakelola itu dibangun (Van Vught & Westerheijden, 1994). Keempat variabel tersebut adalah pengaruh pasar, strategi arahan dari pemerintah, pengaruh yang terlembagakan dari oligarki pendidik, dan proses manajemen di lembaga tersebut.

Terdapat lima dimensi yang terlibat dalam sistem tata kelola dalam sebuah lembaga penyelenggaraan pendidikan, yaitu misi dan sasaran; orientasi manajemen; otonomi; akuntabilitas; partisipasi (Jaramillo & Zaafrane, 2014). Dimensi ini nampaknya diadopsi dari konsep tata kelola pada entitas yang berorientasi laba. Selain itu, konsep ini juga menawarkan kerangkakerja tata kelola organisasi berbasis skala menengah dan kecil. Salah satu pilar utama tawaran kerangkakerja ini adalah tata kelola keluarga (*Family Governance*).

Konsep Tatakelola Keluarga

Dalam Lembaga milik keluarga, konsep tata kelola berorientasi pada kesejahteraan para pemangku kepentingan dan keberlanjutan lembaga. Olehnya itu komitmen untuk

senantiasa mempertahankan hubungan antara anggota keluarga harus dipertahankan. Komitmen tersebut sangat dipengaruhi oleh perkembangan usaha sebagai entitas yang berorientasi pada pertumbuhan (Gubitta & Gianecchini, 2002).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong adopsi tata kelola keluarga, seperti tingkat kompleksitas keluarga (misalnya, usia, ukuran, dan keragaman kepemilikan) dan kerumitan operasional lembaga (misalnya, ukuran, perwakilan keluarga, tingkat profesionalisasi). Meskipun ada beberapa kesepakatan tentang pendorong dan hasil dari tata kelola keluarga, ada juga banyak inkonsistensi dalam hal arah hubungan antara faktor-faktor ini. Sebagai contoh, beberapa penulis menganggap komunikasi keluarga yang baik sebagai pendahulu dari tata kelola keluarga, sementara yang lain melihatnya sebagai hasil. Kurangnya konsistensi ini menunjukkan hubungan yang melingkar dan saling memperkuat, di mana komunikasi yang efektif dan tata kelola keluarga yang efektif saling memperkuat, bukan yang menyebabkan yang lain (González-Cruz et al., 2021).

Sistem tata kelola keluarga memiliki tiga tujuan utama, yaitu (1) transparansi dan akuntabilitas; (2) pengambilan keputusan dan kemampuan tindakan; dan (3) kesinambungan dan keberlanjutan. Ketiga tujuan ini berada dalam suatu siklus yang terintegrasi, menunjukkan sebuah keterkaitan satu sama lain untuk mendukung pencapaian tujuan lembaga. (Astrachan & Botero, 2021). Dengan kata lain, ketiga tujuan ini berada dalam ranah manajemen strategi yang memfasilitasi implementasi rencana strategis lembaga



Gambar 1 Tujuan Utama Sistem Tata Kelola Keluarga
(Astrachan & Botero, 2021)

Konsep tata kelola keluarga memprsyaratkan perlunya perumusan konsitusi keuarga (*Family Constitution*) yang mencakup perumusan visi dan misi keuarga, kebijakan *core values*, regulasi hak dan kewajiban semua pihak, termasuk untuk anggota keluarga baik yang terlibat dalam lembaga maupun yang tidak terlibat. Hal ini mempertegas adanya kewenangan yang jelas dan kebijakan pengambilan keputusan yang mengikat semua pihak terkait pada lembaga tersebut.

Selain itu, Struktur tata kelola (*Family Governance Structure*) perlu dirumuskan untuk memfasilitasi proses komunikasi dan koordinasi yang efektif antara pihak keluarga dan lembaga. Hal ini sangat perlu dirumuskan karena kondisi lembaga berada pada kondisi semakin dinamis, dan semakin kompleks. Juga, struktur tata kelola ini akan memudahkan semua pihak terinformasikan perkembangan lembaga sehingga memudahkan para pihak untuk memberi saran, opini dan kritikan (Schleif, 2004).

Konstitusi keluarga dan struktur tata kelola keluarga perlu terus diperbaharui seiring dengan perkembangan lembaga, yang bisa dipengaruhi oleh kompleksitas usaha, ukuran lembaga, keragaman pihak terkait dan tingkat persaingan eksternal.

Peran Badan Penyelenggara/Yayasan dalam penerapan tata kelola

Sebagai badan hukum yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, Yayasan keluarga mempunyai kewenangan yang besar untuk menentukan arah dan tujuan lembaga yang dikelolanya. Untuk mencapai tujuan lembaga, yayasan keluarga tentu saja harus merumuskan tata kelola yang cocok diterapkan sesuai dengan konteks perkembangan lembaganya. Efektifitas tata kelola pada yayasan keluarga sangat ditentukan oleh beberapa dimensi, salah satunya adalah dimensi interpersonal. Unsur yayasan yang terdiri dari Badan Pembina, Badan Pengurus dan Badan Pengawas memerlukan pola komunikasi dan koordinasi yang efektif sehingga prinsip dasar tata kelola dapat terwujud. Semua unsur yayasan harus mampu membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal diantara mereka, sehingga efektifitas keputusan yang diambil dapat menyelesaikan tantangan lembaga yang dihadapi.

Pada praktiknya unsur yayasan akan berhadapan dengan masalah dan peluang yang berada pada tataran strategik dan manajerial. Misalnya, perumusan statuta perguruan tinggi, keputusan akan pola pengembangan universitas, pemilihan pimpinan lembaga pendidikan, bahkan terkadang sampai pada keputusan merger dan akuisisi (Sheridan & Fallon, 2018). Keputusan semacam ini seringkali diwarnai dengan perbedaan pendapat, keragaman keinginan serta kompleksitas persoalan. Kerumitan pengambilan keputusan ini terkadang lebih sering dihadapi oleh lembaga yang dikelola oleh keluarga dibanding dikelola oleh yayasan berbasis korporasi atau lembaga masyarakat lainnya. Tentu saja, hal ini akan terkait dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dibangun oleh yayasan tersebut (Sultan, Lukman, & Kartini, 2021).

Penelitian sebelumnya juga mengidentifikasi adanya fenomena klasik dalam sebiah yayasan keluarga. Misalnya, keluarga yang memiliki yayasan pendidikan sering kali mengabaikan investasi dalam strategi diversifikasi yang menumbuhkan bisnis. Diversifikasi perusahaan, yang mungkin memerlukan pembagian kekuasaan pengambilan keputusan dengan aktor non-keluarga, dianggap mengancam posisi manajerial dominan keluarga (Choi et al., n.d.). Kebutuhan keluarga untuk mempertahankan universitas dalam keluarga adalah contoh lain di mana prioritas keluarga dapat berbenturan dengan kebutuhan organisasi. Praktik perekrutan dan promosi yang sangat berorientasi pada keluarga, dapat menyebabkan *conflict of interest*, dan dalam beberapa kasus perselisihan di antara anggota keluarga dan bukan-keluarga. Anggota bukan-keluarga, mungkin saja menentang tradisi dan norma suksesi berbasis keluarga terutama jika menyangkut perekrutan dan promosi individu yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Dengan demikian, tata kelola keluarga menjadi sebuah keharusan untuk dihadirkan pada sebuah yayasan keluarga untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yayasan dan keberlanjutannya. Konsep tata kelola keluarga menyiapkan banyak perangkat teknis dalam pengimplementasiannya. Pilihannya tentu saja akan disesuaikan dengan konteks yang dimiliki oleh yayasan keluarga untuk diterapkan.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Pembahasan di atas telah mensintesa konsep tatakelola organisasi (*corporate governance*) dikaitkan dengan kondisi kontekstual yayasan keluarga. Konsep ini pada dasarnya mengatur keseimbangan kepentingan (*interest*) dari semua pemangku kepentingan pada lembaga tersebut. Adopsi elemen utama sistem tatakelola keluarga pada yayasan pendidikan dinilai sangat tepat untuk diimplementasikan dengan melihat permasalahan tipikal yang terjadi pada yayasan keluarga dalam mengelola perguruan tinggi swasta, utamanya di Indonesia. Selain itu, perangkat tatakelola keluarga, konstitusi keluarga (*family constitution*) dan struktur tatakelola keluarga (*family governance structure*) merupakan solusi implementatif untuk memfasilitasi organ yayasan dalam pelaksanaan jalannya peran dan fungsi yayasan, misalnya proses pengambilan keputusan strategik dan manajerial dalam lingkungan yayasan.

Keterbatasan penelitian ini adalah tidak adanya data empiris yang digunakan dalam penelitian ini. Demikian pula keragaman konteks belum banyak dikemukakan dalam menjelaskan fenomena praktek yayasan keluarga pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, C. B., & Botero, I. C. (2021). *FAMILY*. (November).
- Calucag, L. S., Ph, D., & Drucker, P. F. (2012). *Governing System of the Family-Owned Higher Education Institutions' Board of Trustees*. 3(12), 46–55.
- Choi, E., Altbach, P. G., Wit, H. De, Allen, M. R., Altbach, P. G., Choi, E., ... Sense, B. (n.d.). *Family-Owned Universities: Fit for the Twenty-First Century?* 3–5.
- González-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A., & Puig-Denia, A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 34(1), 3139–3165. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867603>
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277–297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00277.x>

- <https://www.publikasionline.id>. (2020). Prof Thomas Suyatno : Inilah Tiga Penyebab Konflik di Perguruan Tinggi Swasta. <https://www.publikasionline.id/2020/01/18/Prof-Thomas-Suyatno-Inilah-Tiga-Penyebab-Konflik-Di-Perguruan-Tinggi-Swasta/>, pp. 1–6.
- Jaramillo, A., & Zaafrane, H. (2014). Benchmarking university governance in the MENA region. *Higher Education Management and Policy*, 24(3), 7–36. <https://doi.org/10.1787/hemp-24-5jz8tqsdwplw>
- Lang, D. (2015). Clark's Triangle and Fiscal Incentives: Implications for Colleges. *College Quarterly*, 18(3), 1–17.
- Making, T. (2011). The Road to Academic Excellence. In *The Road to Academic Excellence*. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1>
- Montemerlo, D., & Ward, J. L. (2011). The Family Constitution. *The Family Constitution*. <https://doi.org/10.1057/9780230116214>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2013). *Tambahan Lembaran Negara RI No. 5416*. 5416(5416), 6.
- Sahnoun, M., & Abdennadher, C. (2021). Returns to Investment in Education in the OECD Countries: Does Governance Quality Matter? *Journal of the Knowledge Economy*, (April). <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00783-0>
- Schleif, R. F. (2004). Building family traditions. *Molecular Microbiology*, 53(2), 355–356. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2958.2004.04152.x>
- Sheridan, I., & Fallon, D. (2018). University-Industry Collaboration : where to next? *Practitioners Proceedings of the 2018 University-Industry Interaction Conference, London: United Kingdom, UIIN, Amsterdam: The Netherlands*, 16–27. Retrieved from <https://sword.cit.ie/e3lcp/4/>
- Sultan, N. F., Lukman, R. Y., & Kartini. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Saat Pandemi Covid 19. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(2), 1–10.
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, 32(1), 62–74. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.10.001>
- Van Vught, F. A., & Westerheijden, D. F. (1994). Towards a general model of quality assessment in higher education. *Higher Education*, 28(3), 355–371. <https://doi.org/10.1007/BF01383722>
- www.antaraneews.com. (2018). Kemenristekdikti : Tata Kelola Yayasan Yang Baik Cegah Konflik. <https://www.antaraneews.com/>. Retrieved from <https://www.antaraneews.com/berita/770660/kemenristekdikti-tata-kelola-yayasan-yang-baik-cegah-konflik>