

## ANALISIS MODEL KEKUATAN STAKEHOLDER DALAM DESAIN DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN UPI

**Ridwan Purnama, Sulastrri**

Program Studi Pendidikan Manajemen Bisnis  
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia  
Email : sulastrri@upi.edu

### Abstrak

Permasalahan dalam pembuatan kebijakan dan peraturan di perguruan tinggi dengan mudah dapat dilihat dari kenyataan bahwa banyaknya kebijakan dan peraturan yang dipersiapkan oleh para pemangku kepentingan. Dalam melahirkan produk kebijakan yang berkualitas dalam perguruan tinggi, maka dalam proses penyusunannya harus memenuhi persyaratan adanya: akuntabilitas, partisipasi dan transparansi. Dalam kaitan inilah maka partisipasi stakeholders, baik dalam tahap formulasi maupun implementasi, memainkan peranan yang sangat penting. Stakeholder merupakan semua pihak yang kepentingannya terpengaruh oleh dampak, baik positif maupun negatif, yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan. Peran serta stakeholder dapat menjadi salah satu indikator adanya akuntabilitas, transparansi dan partisipasi. Partisipasi merupakan proses keterlibatan stakeholders dalam mempengaruhi dan ikut mengendalikan jalannya rangkaian penyusunan kebijakan yang berdampak kepadanya. Karena itu tiap stakeholder akan memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda-beda sesuai dengan bobot yang dimilikinya. Bobot yang dimaksud adalah tingkat (kedekatan) kepentingan stakeholder bersangkutan dengan pengambil keputusan dan kekuatan pengaruhnya terhadap proses penyusunan kebijakan, yang akan diuraikan secara lebih detail pada sub bab di bawah.

*Kata Kunci: Stakeholder, Kepuasan, Desain Kebijakan*

## 1. PENDAHULUAN

UPI sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Bandung dalam perkembangan sejarahnya mengalami beberapa kali perubahan status yang disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kebijakan pemerintah. UPI berdiri pertama kali dengan nama IKIP Bandung pada tahun 1954, pada tahun 1999 perubahan status dari institut menjadi universitas dan berganti nama menjadi Universitas Pendidikan Indonesia melalui Keputusan Presiden RI No. 124 tahun 1999 tertanggal 7 Oktober 1999. Perubahan status tersebut berimplikasi terhadap perluasan mandat yaitu dari perguruan tinggi yang hanya mengelola program studi bidang pendidikan menjadi universitas dengan beragam program studi, baik ilmu pendidikan maupun non kependidikan. Selanjutnya pada tahun 2004 UPI berubah status menjadi Perguruan Tinggi Badan

Hukum Milik Negara (PT BHMN) melalui peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2004. Dari PT BHMN kemudian UPI berubah status menjadi Badan Hukum Pendidikan yang kemudian dibatalkan Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2012 tanggal 23 April 2012 dan kini UPI berubah status menjadi Perguruan Tinggi Pemerintah. perubahan status ini berimplikasi pada pembiayaan penyelenggaraan pendidikan yang bersumber dari APBN dan UPI dapat menerima dana dari sumber lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. Selanjutnya pada tahun 2012 terbit Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dan berdasarkan Pasal 97 huruf c Undang-Undang tersebut, UPI ditetapkan sebagai perguruan tinggi negeri badan hukum.

Sejak ditetapkannya higher education Long Term Strategy 2003-2010 (HELTS) oleh Dirjen Dikti, wacana penjaminan mutu menjadi sangat penting bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi. Hal ini mengingat di masa mendatang, eksistensi suatu perguruan tinggi tidak semata-mata tergantung pada pemerintah, melainkan terutama tergantung pada penilaian stakeholder tentang mutu pendidikan yang diselenggarakannya. (Ditjen Dikti, 2003). Dengan demikian, stakeholder menempati posisi yang menentukan kesinambungan penyelenggaraan pendidikan di suatu perguruan tinggi. Menurut Venkatraman (2007), stakeholder perguruan tinggi terdiri dari dua kelompok yaitu stakeholder internal dan stakeholder external. Mahasiswa adalah stakeholder external utama (primary stakeholder), sedangkan orangtua mahasiswa, pengguna lulusan serta pasar tenaga kerja adalah stakeholder sekunder (secondary stakeholder). Di sisi lain, stakeholder internal bagi perguruan tinggi tidak lain adalah para dosen sendiri. Sedangkan menurut Kotler dan Fox (1995), para stakeholder universitas terdiri dari antara lain : peserta didik/mahasiswa baik yang aktual maupun potensial, badan akreditasi, orang tua/wali, dosen, peneliti, karyawan serta staf pimpinan, dewan penyantun, universitas sejenis, pemasok, organisasi bisnis dan publik, yayasan, alumni, masyarakat setempat dan media masa. Para stakeholder inilah yang memberikan kontribusi besar bagi kesinambungan penyelenggaraan pendidikan di suatu perguruan tinggi.

Seringkali mengakomodasikan kepentingan stakeholder menjadi pekerjaan sulit karena masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda-beda, bahkan saling bertentangan antara satu dengan yang lain. Padahal hampir tidak mungkin sebuah organisasi sanggup memuaskan semua stakeholder. Penentuan stakeholder yang utama dalam perguruan tinggi akan sangat menentukan kebijakan, keberhasilan, dan lebih jauh dari itu proses pendidikan yang terjadi dan berdampak luas dalam masyarakat. Jika stakeholder utama dari perguruan tinggi adalah mahasiswa, maka segala kebijakan dan target keberhasilan akan mengacu kepada mahasiswa. Lebih jauh, hal ini akan membentuk

struktur proses pendidikan pada ranah yang lebih luas seperti negara. Berbeda jika perguruan tinggi menetapkan stakeholder utamanya adalah pemerintah. Maka kebijakan dan target keberhasilan pun akan mengacu kepada pemerintah. Begitu juga dengan dampak yang akan dihasilkan, akan sangat luas dan berdampak bahkan kepada kehidupan masyarakat.

Dalam hal ini universitas perlu memiliki skala prioritas dalam memenuhi pilihan dan tuntutan mereka. Hal tersebut dikarenakan, pertama, para stakeholder memiliki harapan dan persepsi yang berbeda atas tawaran universitas dalam mendukung keberadaannya. Kedua, pemosisian universitas di benak para stakeholder sebagai lembaga pendidikan tinggi perlu diidentifikasi dan bahkan dipertegas, apakah universitas mampu memberikan tawaran atau nilai superior atau minimal nilai paritas kepada para stakeholdernya. Terakhir, universitas perlu pula memiliki strategic positioning dalam mencapai tujuannya sebagai 'agent of development' bagi masyarakat setempat, para pelaku bisnis, pemerintah dan publik lainnya, serta para alumni agar tercipta reputasi/citra positif terhadap universitas tersebut.

Permasalahan yang timbul kemudian sebagai dampak dari status UPI yang terus berubah adalah pembuatan kebijakan dan peraturan yang ikut berubah tergantung pada stakeholder mana yang dijadikan prioritas oleh UPI. Melalui pelibatan secara tepat individu atau organisasi yang memiliki perhatian, kepentingan, pengaruh dan kekuatan untuk merubah akan membantu UPI mencapai tujuannya yaitu sebagai Universitas yang Leading dan Outstanding. Mengingat pentingnya untuk mengetahui stakeholder dalam kaitannya sebagai pemangku kepentingan, maka diperlukan kegiatan analisis stakeholder yaitu kegiatan identifikasi stakeholder dan kegiatan yang mencoba memetakan untuk menentukan arah UPI maka perlu dilakukan analisis stakeholder sehingga dapat diketahui pihak-pihak mana yang dijadikan stakeholder primer yang perlu didahulukan kepentingannya, dan pihak mana yang dijadikan stakeholder sekunder yang tidak perlu perhatian berlebih dalam penanganannya.

Keberhasilan dalam penentuan kebijakan dan dukungan terhadap penyelesaian suatu masalah tertentu akan sangat tergantung kepada stakeholder yang dipilih untuk diprioritaskan. Oleh karena itu sangatlah penting melakukan analisis dan pemetaan terhadap stakeholder UPI.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis stakeholder untuk mengidentifikasi stakeholder UPI, kemudian pemetaan stakeholder utama UPI dengan mengetahui tingkat keterlibatan, kepentingan dan pengaruh dari seluruh stakeholder yang terkait dalam pembuatan (design) dan implemmentasi kebijakan yang dikeluarkan oleh UPI.

Penelitian ini akan difokuskan terhadap stakeholder UPI yang terdiri dari mahasiswa, dosen, alumni, masyarakat, pemerintah, pemegang saham, media, lembaga pendidikan, pesaing, perusahaan, kreditur, dan kelompok keagamaan. Dari stakeholder tersebut akan dianalisis tingkat keterlibatan, kepentingan dan pengaruhnya dalam pembuatan dan implementasi kebijakan yang dikeluarkan oleh UPI. Berdasarkan pembatasan masalah tersebut maka permasalahan penelitian akan dirumuskan sebagai berikut.

Bagaimana model pemetaan dan posisi masing-masing stakeholder UPI?

Bagaimana tingkat keterlibatan, kepentingan dan pengaruh dari masing-masing stakeholder yang terlibat dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI?

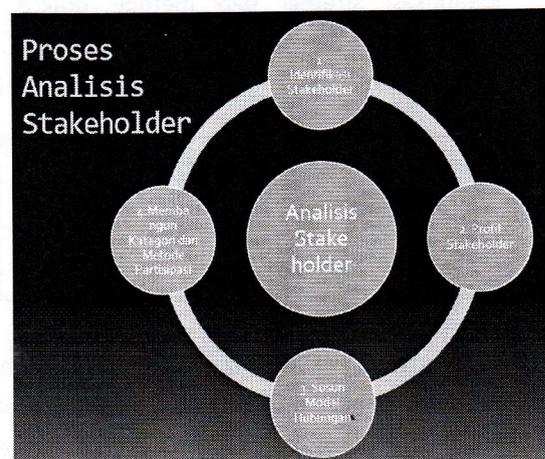
## 2. Kerangka Pemikiran

Gray *et al* (2001) menyatakan bahwa *stakeholder* adalah: ".....pihak-pihak yang berkepentingan pada perusahaan yang dapat mempengaruhi atau dapat dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, para *stakeholder* antara lain masyarakat, karyawan, pemerintah, *supplier*, pasar modal dan lain-lain."

Dalam daftar stakeholder, terdapat suatu penilaian atas stakeholder yang terkait dengan

proyek. Penilaian tersebut berupa tingkat kekuasaan, tingkat kepentingan, tingkat pengaruh, tingkat dampak, dan lainnya sesuai kebutuhan. Umumnya dilakukan dalam bentuk matriks untuk memudahkan dalam melakukan penilaiannya. Analisis stakeholder merupakan salah satu alat atau teknik dalam menghasilkan suatu daftar stakeholder yang akan berguna dalam mengembangkan rencana pengelolaan stakeholder proyek. PMBOK 5th Edition telah memberikan suatu cara yang menarik dalam melakukan analisis ini.

Proses analisis stakeholder dapat tergambar dalam bagan berikut:



### Identifikasi Stakeholder

Stakeholder merupakan individu, kelompok atau institusi yang berpengaruh terhadap usulan kebijakan atau hasil kebijakan (negative maupun positif). Tipe stakeholder antara lain penerima manfaat (*beneficiaries*), pendukung (*supporters*), penentang (*opponents*), penyedia sumber daya (*resource providers*), kelompok rentan (*vulnerable groups*).

### Profil Stakeholder

Membuat profil dari setiap stakeholder yang diidentifikasi. Dapat menggunakan matriks informasi stakeholder sehingga lebih efisien dan memudahkan mereview setiap stakeholder. Adapun matriks nya adalah sebagai berikut:

Stakeholder	Peran dalam Kebijakan	Motivasi	Harapan dan Tujuan	Tingkat Kepentingan	Potensi Dampak Negatif	Pengaruh pada Kesuksesan/Kegagalan	Metode Partisipasi yang Direncanakan	Bagaimana mereka memanfaatkan kebijakan
-------------	-----------------------	----------	--------------------	---------------------	------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	---

### Susun Model Hubungan

Model hubungan diidentifikasi dengan beberapa pertanyaan :

- Apa hubungan antar stakeholder
- Siapa mempengaruhi siapa
- Siapa yang mengontrol semua

Identifikasi strategi dan metode praktis :  
Beberapa metode membangkitkan partisipasi :  
workshop, kuesioner, interview, role play,

### Membangun Kategori dan Metode Partisipasi

Membangun kategori partisipasi : (1) menghubungkan setiap stakeholder dengan level partisipasinya, (2) setiap stakeholder dapat berpartisipasi pada multi kategori dan berbagai level partisipasi

brainstorming, round robin discussion, small group discussion, survey

Stakeholder	Sharing Informasi	Konsultasi	Insentif materi	Formasi fungsional kelompok	Kolaborasi dalam pengambilan keputusan	Pemberdayaan dan aktualisasi sendiri sebagai pengambil kebijakan
-------------	-------------------	------------	-----------------	-----------------------------	--	--

Berdasarkan PMBOK (project Management Body of Knowledge) 5th Edition, langkah-langkah dalam melakukan analisis stakeholder adalah sebagai berikut:

Identifikasi semua stakeholder dan informasi yang terkait seperti peran, departemen, kepentingan, pengetahuan, harapan, dan tingkat pengaruh.

Analisis dampak atau dukungan potensial pada masing-masing stakeholder yang dapat dikembangkan dan diklasifikasikan untuk pengembangan strategi. Pada komunitas stakeholder yang besar, perlu untuk memprioritaskan stakeholder untuk meyakinkan effort yang efisien untuk mengkomunikasikan dan mengelola ekspektasi mereka.

Menilai bagaimana stakeholder utama bereaksi atau merespon pada berbagai situasi untuk merencanakan bagaimana mempengaruhi mereka

dalam meningkatkan dukungan mereka dan mengantisipasi dampak negatif yang mungkin muncul.

Dalam melakukan analisis ini, terdapat berbagai model klasifikasi, yaitu:

Power / interest grid, berdasarkan tingkat kekuasaan dan kepentingan stakeholder berdasarkan hasil / outcome proyek.

Power / influence grid, berdasarkan tingkat kekuasaan dan pengaruh / keterlibatan mereka dalam proyek.

Influence / impact grid, berdasarkan tingkat pengaruh / keterlibatan di proyek dan kemampuan mereka untuk memberikan besaran dampak terhadap proyek (rencana – pelaksanaan).

Saliency model, yang menjelaskan kelas stakeholder berdasarkan kekuasaannya, tingkat kepentingan, dan legitimasi.

Dalam melakukan analisis stakeholder di dalam PMBOK memberikan contoh untuk model 1 (Power /

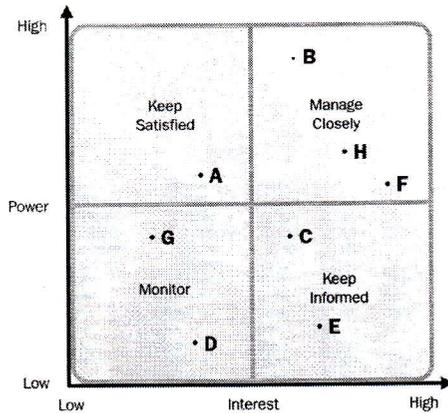


Figure 13-4. Example Power/Interest Grid with Stakeholders

Interest Grid), yang diberikan penjelasannya pada gambar berikut ini, termasuk rekomendasi strateginya:

### 3. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *stakeholder-stakeholder* kunci, antara lain:
  - a) Siapa saja penerima manfaat yang potensial dari kegiatan ini ?
  - b) Siapa saja yang mungkin menerima dampak buruk dari kegiatan ini ?
  - c) Apakah kelompok-kelompok yang rentan telah diidentifikasi ? Siapa saja ?
  - d) Apakah kelompok-kelompok pendukung dan kelompok-kelompok lawan juga telah diidentifikasi ? Siapa saja ?
  - e) Apa saja hubungan-hubungan yang terjadi di antara stakeholder-stakeholder tersebut ?
2. Mengidentifikasi kepentingan-kepentingan para stakeholder dan dampak-dampak potensial yang muncul dari kepentingan-kepentingan ini:
  - a) Harapan-harapan yang muncul dari para stakeholder terhadap program-program

- b) Keuntungan-keuntungan/manfaat-manfaat apa saja yang mungkin akan diperoleh oleh para *stakeholder*
  - c) Sumberdaya-sumberdaya apa saja yang bisa atau bahkan mungkin sangat ingin dimobilisasi oleh para stakeholder
  - d) Apa saja kepentingan-kepentingan para stakeholder yang berlawanan dengan tujuan-tujuan program / proyek ?
3. Untuk setiap kelompok dilakukan assessment terhadap:
    - a) Kekuasaan dan statusnya (politik, sosial, dan ekonomi)
    - b) Derajat / level lembaga / organisasinya
    - c) Penguasaan terhadap sumber-sumber daya yang strategis
    - d) Pengaruh-pengaruh informal (seperti hubungan-hubungan personal)
    - e) Relasi kekuasaan dengan stakeholder lainnya
    - f) Arti penting terhadap keberhasilan program / proyek

Terdapat dua hal penting di sini, yaitu stakeholder yang mempunyai pengaruh (*influence*) dan stakeholder yang sangat berkepentingan / mempunyai arti penting (*importance*).

4. Untuk setiap kelompok dilakukan assessment terhadap:
 Rencana pelibatan stakeholder ini didasarkan pada :
  1. Ketertarikan, pengaruh, dan kepentingan dari setiap kelompok stakeholder
  2. Upaya-upaya khusus yang diperlukan untuk melibatkan stakeholder-stakeholder yang penting / yang berkepentingan namun tidak mempunyai pengaruh.
  3. Bentuk-bentuk partisipasi yang memadai pada keseluruhan siklus program / proyek.

Berdasarkan hasil tiga tahap analisis stakeholder di atas, maka beberapa rencana pendahuluan dapat disusun untuk melibatkan kelompok-kelompok stakeholder tersebut dalam tahapan-tahapan program / proyek secara berurutan.

- a) Stakeholder yang mempunyai daya pengaruh tinggi dan kepentingan yang tinggi pula, harus bisa dilibatkan sepenuhnya di seluruh tahapan

- program / proyek demi untuk memberikan keyakinan pada mereka bahwa keberhasilan program / proyek adalah atas dukungan mereka.
- b) Stakeholder yang mempunyai daya pengaruh tinggi namun tidak terlalu berkepentingan, bukanlah target utama program / proyek, namun sangat mungkin menjadi penentang / oposan atau minimal selalu mengintervensi. Dari sini, mereka perlu mendapatkan perlakuan bahwa keberadaan mereka itu adalah penting, selalu berikan pada mereka informasi-informasi, dan berikan pengakuan terhadap pandangan-pandangan mereka, hal ini perlu dilakukan agar tidak timbul keonaran dan konflik terbuka.
  - c) Stakeholder dengan pengaruh yang kecil namun kepentingan / arti penting terhadap proyek yang sangat tinggi membutuhkan upaya-upaya khusus dan strategi-strategi khusus, agar mereka menjadi yakin bahwa kebutuhan-kebutuhan mereka sejalan dengan tujuan program / proyek dan keterlibatan mereka sungguh-sungguh sangat bermakna.
  - d) Stakeholder dengan pengaruh dan kepentingan yang kecil atau bahkan tidak sama sekali, mau tidak mau juga perlu dilibatkan dalam program / proyek namun tidak memerlukan strategi partisipasi / pelibatan mereka secara sangat khusus.

#### 4. Hasil Penelitian

Model pemetaan dan posisi masing-masing *stakeholder* UPI dilakukan melalui analisis berikut:

##### a. Identifikasi Stakeholder Universitas Pendidikan Indonesia

Langkah pertama dari identifikasi permasalahan dan kebutuhan adalah analisa *stakeholders* (pemangku kepentingan). Para pemangku kepentingan adalah mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam menentukan apa yang perlu dicapai sebuah proyek atau program dan bagaimana mencapainya. Mereka adalah para penerima manfaat (*beneficiaries*), staf lembaga dan tim manajemen proyek atau program di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional, para peneliti, lembaga pemerintahan dan para donatur. Kategori stakeholder Universitas Pendidikan Indonesia terdiri dari beberapa komponen. antara lain:

##### 1. Stakeholder Utama (*primer*)

Stakeholder utama merupakan stakeholder yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Stakeholder utama dari Universitas Pendidikan Indonesia adalah

##### a) Dosen

Dosen terdiri dari dosen tetap UPI dan dosen tidak tetap UPI. Dosen tetap UPI merupakan pegawai negeri sipil yang dipekerjakan di UPI yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak, serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan yang dimaksud dengan dosen tidak tetap UPI adalah pegawai UPI yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak, serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

##### b) Mahasiswa dan Alumni

Mahasiswa UPI merupakan peserta didik yang terdaftar secara sah dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan UPI. Sedangkan alumni merupakan lulusan program pendidikan yang diselenggarakan UPI

##### c) Tenaga kependidikan dan Ketenagaan Lainnya

Tenaga kependidikan terdiri dari laboran, tenaga administrasi, pustakawan, teknisi dan pranata teknik informasi. Sedangkan ketenagaan lainnya merupakan tenaga di luar dosen dan tenaga kependidikan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan UPI.

##### d) Pengguna Lulusan

Individu atau organisasi yang mempergunakan jasa lulusan untuk melaksanakan pekerjaannya dan diberikan upah atas jasanya tersebut.

##### 2. Stakeholder Pendukung (*sekunder*)

Stakeholder pendukung (*sekunder*) adalah stakeholder yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah. Dalam hal ini stakeholder pendukung UPI terdiri dari kreditor, media, lembaga pendidikan dan pesaing.

### 3. Stakeholder Kunci

Stakeholder kunci merupakan stakeholder yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. Stakeholder kunci UPI diwakili oleh Majelis Wali Amanat (MWA).

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia bahwa MWA bertugas :

- a. Menetapkan kebijakan umum UPI
- b. Mengesahkan rencana pengembangan jangka panjang, rencana strategis, serta rencana kerja dan anggaran tahunan
- c. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian umum atas pengelolaan UPI
- d. Menangani penyelesaian tertinggi atas masalah-masalah yang ada di dalam UPI
- e. Melakukan penjurangan calon Rektor berdasarkan prinsip meritokrasi dengan memperhatikan masukan dari senat akademik
- f. Melakukan pemilihan rektor
- g. Mengangkat dan memberhentikan rektor
- h. Melakukan penilaian atas kinerja rektor

Majelis Wali Amanat terdiri dari unsur:

- a. Menteri

Menteri sebagai Wali Amanat dapat menunjuk wakilnya dalam pelaksanaan tugas sebagai anggota MWA

- b. Rektor

Pimpinan tertinggi dalam sebuah Universitas adalah Rektor. Rektor UPI menjalankan otonomi dalam bidang akademik dan nonakademik. Rektor memiliki tugas antara lain :

1. Menyusun rencana pengembangan jangka panjang dan rencana strategis UPI
2. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan UPI
3. Menyelenggarakan fungsi UPI dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat
4. Mengelola seluruh kekayaan UPI dan memanfaatkannya secara optimal untuk kepentingan UPI

5. Membina dan mengembangkan Dosen dan Tenaga Kependidikan sesuai dengan Standar Mutu yang Ditetapkan oleh UPI
  6. Menyelenggarakan pengelolaan keuangan UPI
  7. Menyelenggarakan sistem penjaminan mutu UPI
  8. Membina hubungan dengan alumni, lingkungan UPI, dan masyarakat
  9. Menyampaikan laporan penyelenggaraan UPI kepada MW 1 kali dalam setahun.
- Dalam rangka melaksanakan tugasnya rektor

UPI berwenang untuk:

1. Menetapkan Peraturan Rektor
  2. Mengangkat dan memberhentikan pimpinan unit di lingkungan UPI
  3. Mengembalikan dosen dan tenaga kependidikan pegawai negeri sipil kepada pemerintah
  4. Mengangkat dan memberhentikan Dosen dan Tenaga Kependidikan sebagai pegawai UPI
  5. Menunjuk dan mengangkat auditor internal untuk melaksanakan dan melaporkan hasil audit keuangan dan audit kinerja akademik berdasarkan kebijakan audit yang ditetapkan oleh KA
  6. Membuka dan menutup Fakultas dan lembaga dengan persetujuan MWA
  7. Membuka dan menutup Departemen, Program Studi dan Unit-unit akademik lainnya dengan memperhatikan pertimbangan SA
  8. Mengajukan usulan peraturan MWA setelah mendapat persetujuan SA
  9. Membentuk dewan guru besar
- c. Senat Akademik

Senat memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menyusun kebijakan akademik UPI
2. Merumuskan norma dan tolok ukur penyelenggaraan UPI di bidang akademik
3. Merumuskan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan
4. Memberi pertimbangan dalam pembukaan dan penutupan Departemen dan Program Studi

5. Memberi pertimbangan dalam pembukaan dan penutupan Fakultas dan lembaga
6. Menyusun kebijakan penilaian prestasi akademik dan kecakapan serta kepribadian masyarakat akademik
7. Merumuskan kebijakan penilaian tentang kehidupan kampus yang ilmiah, edukatif, dan religious
8. Memberikan masukan kepada MWA tentang kelayakan para calon dalam penjangkaran dan pemilihan calon rector
9. Memilih calon anggota MWA yang berasal dari unsure masyarakat, SA, dan tenaga kependidikan
10. Melakukan pengawasan mutu akademik dalam penyelenggaraan UPI
11. Member masukan kepada MWA atas kinerja Rektor dalam bidang akadmeik
12. Member masukan kepada Rektor dalam penyusunan rencana pengembangan UPI.

Dalam rangka melaksanakan tugasnya maka Senat Akademik berwenang untuk:

1. Menetapkan peraturan SA
2. Member persetujuan atas usulan peraturan MWA sebelum diajukan Rektor kepada MWA
3. Menerbitkan keputusan SA tentang anggota MWA yang berasal dari unsure masyarakat, SA dan tenaga kependidikan

4. Membentuk komisi atau satuan tugas yang beranggotakan anggota SA, dan jika dipandang perlu dapat ditambah anggota dari luar SA
  5. Membentuk komite/nama lain yang berfungsi untuk melakukan tugas pengawasan dalam penyelenggaraan bidang akademik UPI
- d. Masyarakat

Anggota MWA yang berasal dari masyarakat harus memenuhi kriteria utama pada komitmen dan minat terhadap pengembangan UPI dalam bidang akademik dan nonakademik, kemampuan menjalin jejaring nasional dan/atau internasional untuk pengembangan UPI, integritas moral dan akhlak mulia, prestasi dan ketokohan pada tataran nasional/internasional, dan wawasan serta pemahaman yang baik tentang UPI sebagai perguruan tinggi negeri badan hukum.

- b. Tingkat keterlibatan, kepentingan dan pengaruh dari masing-masing *stakeholder* yang terlibat dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI

Untuk melihat tingkat keterlibatan dan kepentingan serta pengaruh dari masing-masing *stakeholder* UPI maka akan disusun matrik sebagai berikut.

Tabel 1

Matriks Peran, Kepentingan, Sumber daya dan Pengaruh Stakeholder

Stkeholder	Peran	Kepentingan	Sumber Daya	Pengaruh
<b>Utama</b>				
Dosen tetap UPI	Pelaku kebijakan	Peningkatan mutu pendidikan	Memiliki keahlian	Signifikan
Dosen Tidak Tetap UPI	Pelaku kebijakan	Peningkatan mutu pendidikan	Memiliki keahlian	Berpengaruh
Mahasiswa	Pelaku kebijakan	Peningkatan kualitas dan kenyamanan pembelajaran		Berpengaruh
Alumni	Pelaku kebijakan	Peningkatan kualitas lulusan		Cukup Berpengaruh
Laboran	Pelaku kebijakan	Peningkatan sarana dan prasarana	Memiliki keahlian	Cukup Berpengaruh
Pustakawan	Pelaku kebijakan	Peningkatan sarana dan prasarana	Memiliki keahlian	Cukup Berpengaruh

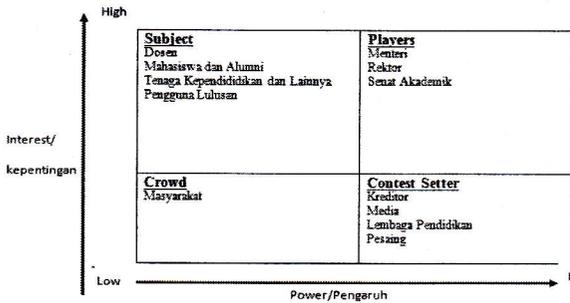
Stkeholder	Peran	Kepentingan	Sumber Daya	Pengaruh
Tenaga administrasi	Pelaku kebijakan	Peningkatan sarana dan prasarana	Memiliki keahlian	Cukup Berpengaruh
Teknisi	Pelaku kebijakan	Peningkatan sarana dan prasarana	Memiliki keahlian	Cukup Berpengaruh
Pranata Teknik Informasi	Pelaku kebijakan	Peningkatan sarana dan prasarana	Memiliki keahlian	Cukup Berpengaruh
Pengguna Lulusan	Yang terkena kebijakan	Peningksts n kualitas lulusan sebagai calon tenaker	Menyediakan lapangan kerja	Cukup Berpengaruh
<b>Pendukung</b>				
Kreditor	Pengamat kebijakan	Penambahan profit dan nilai jual	Memiliki sumber dana	Cukup Berpengaruh
Media	Pengamat kebijakan			Cukup Berpengaruh
Lembaga Pendidikan	Pengamat kebijakan			Cukup Berpengaruh
Pesaing	Pengamat kebijakan			Cukup Berpengaruh
<b>Kunci</b>				
Menteri	Pembuat Kebijakan	Peningkatan mutu pendidikan	Memiliki Otoritas	Sangat Berpengaruh
Rektor	Pembuat Kebijakan	Peningkatan mutu pendidikan	Memiliki Otoritas	Sangat Berpengaruh
Senat Akademik	Pembuat Kebijakan	Peningkatan mutu pendidikan	Memiliki Otoritas	Sinifikan
Masyarakat	Pengamat kebijakan			Berpengaruh

**Analisis Stakeholder (Interest vs Power)**

Pada tahap analisis stakeholder identifikasi kepentingan dan pengaruh merupakan tahap untuk mengetahui keinginan stakeholder yang signifikan dan berpengaruh terhadap pembuatan dan perumusan implementasi kebijakan UPI sehingga dapat menjadi dasar perumuskan prinsip perancangan yang kontekstual.

Analisis ini dimulai dengan menyusun stakeholder pada matriks dua kali dua menurut Interest (minat)/kepentingan stakeholder terhadap suatu masalah dan Power (kekuasaan) stakeholder dalam mempengaruhi masalah tersebut (Bryson,

2003). Keberhasilan suatu program yang melibatkan stakeholder lain tergantung kepada pemahaman yang jelas terhadap kepentingan dan wewenang. Interest/minat adalah minat atau kepentingan stakeholder terhadap pembuatan dan perumusan implementasi kebijakan UPI. Sedangkan yang dimaksud dengan Power adalah: Kekuasaan stakeholder untuk mempengaruhi atau membuat kebijakan maupun peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pembuatan dan perumusan implementasi kebijakan UPI. Seperti diperlihatkan dalam matriks berikut :



Gambar 4.1

**Matriks Analisis Stakeholder dalam Pembuatan dan Implementasi Kebijakan UPI**

Berdasarkan penempatan stakeholder pada matriks di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Subject** : adalah organisasi yang mempunyai kepentingan besar namun memiliki kekuasaan yang rendah. *Subject* bisa diartikan sebagai organisasi yang peduli terhadap pembuatan dan implementasi kebijakan UPI yang mempunyai kesungguhan lebih baik walaupun tidak mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi atau membuat peraturan-peraturan. Yang termasuk dalam *subject* adalah stakeholder utama yang terdiri dari dosen , mahasiswa dan alumni, tenaga kependidikan dan tenaga lainnya serta pengguna lulusan

**Plays** : adalah mereka yang mempunyai minat besar dan kekuasaan yang besar. *Players* bisa diartikan sebagai pemain utama dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI. Instansi/lembaga ini mempunyai kekuasaan yang besar untuk melakukan sesuatu atau membuat aturan untuk pengelolaannya yang dikategorikan dalam kelompok ini adalah menteri, rektor dan senat akademik.

**Contest Setter** : adalah yang mempunyai kekuasaan besar tetapi memiliki kepentingan yang rendah, yang termasuk kedalam katagori ini adalah kediltor, media, lembaga pendidikan dan pesa.ing

**Crowd**: adalah mereka (Instansi/lembaga/masyarakat) yang mempunyai minat kecil dan kekuasaan yang kecil. Pada kotak ini dimasukkan masyarakat, lembaga yang kurang peduli atau minatnya kecil terhadap pembuatan dan implementasi kebijakan UPI.

Dari matriks di atas rincian penilaian tingkat kepentingan dan pengaruh stakeholder dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.2

**Penilaian Tingkat Kepentingan dan Pengaruh Stakeholder dalam Pembuatan dan Implementasi Kebijakan UPI**

Stakeholder	Kepentingan dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI	Efek +/0/-	Tingkat Kepentingan	Pengaruh
Utama				
Dosen tetap UPI	Peningkatan mutu pendidikan	+	4	4
Dosen Tidak Tetap UPI	Peningkatan mutu pendidikan	+	3	3
Mahasiswa	Peningkatan kualitas dan kenyamanan pembelajaran	+	3	3
Alumni	Peningksts n kualitas lulusan	+	3	2

Stakeholder	Kepentingan dalam pembuatan dan implementasi kebijakan UPI	Efek +/0/-	Tingkat Kepentingan	Pengaruh
Laboran	Peningkatan sarana dan prasarana	-	2	2
Pustakawan	Peningkatan sarana dan prasarana	-	2	2
Tenaga administrasi	Peningkatan sarana dan prasarana	-	2	2
Teknisi	Peningkatan sarana dan prasarana	-	2	2
Pranata Teknik Informasi	Peningkatan sarana dan prasarana	-	2	2
Pengguna Lulusan	Peningkatsn kualitas lulusan sebagai calon tenaker	-	5	2
<b>Pendukung</b>				
Kreditor	Penambahan profit dan nilai jual	+	5	2
Media		-	5	2
Lembaga Pendidikan		-	5	2
Pesaing		-	5	2
<b>Kunci Majelis Wali Amanat (MWA)</b>				
Menteri	Peningkatan mutu pendidikan	+	4	5
Rektor	Peningkatan mutu pendidikan	+	5	5
Senat Akademik	Peningkatan mutu pendidikan	+	5	4
Masyarakat		+	3	3

**Keterangan**

Tingkat kepentingan stakeholder dalam kesuksesan Proyek :  
 U : Tidak Diketahui  
 1 : Tidak Penting  
 2 : Sedikit Penting  
 3 : Penting  
 4 : Sangat Penting  
 5 : Kritisal

Pengaruh Stakeholder :  
 U : Tidak diketahui  
 1 : Tidak Berpengaruh  
 2 : Sedikit Berpengaruh  
 3 : Berpengaruh  
 4 : Signifikan  
 5 : Sangat Berpengaruh

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan tingkat pengaruh stakeholder teridentifikasi

stakeholder kunci yang berperan dalam kesuksesan pembuatan dan implementasi kebijakan UPI. Jika kerjasama antar stakeholder dalam proyek maka pembuatan dan implementasi kebijakan UPI akan terlaksana dengan baik. Tidak dapat dipisahkan. Adapun stakeholder kunci tersebut memiliki efek

Stakeholder sangat berpengaruh dan kritisal: Rektor dan Senat Akademik

Stakeholder sangat berpengaruh dan sangat penting: Menteri

Stakeholder yang pengaruhnya signifikan dan kritikal: Senat Akademik

#### a) DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam dan Chariri. Anis. 2007. *Teori Akuntansi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gray, R. 2001. "Thirty Years of Social Accounting, Reporting, and Auditing: what(if anything) have we learnt?" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, No.1, pp. 9-15.
- Greenley, G. dan Foxall, G. 1997. "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance." *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 259-84.
- Harrison, J.S. dan St. John, C.H. 1994. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*, West Publishing, St Paul, MN.
- Omran, M., Atrill, P. Dan Pointon, J. 2002. "Shareholder Versus Stakeholder: Corporate Mission Statements and Investor Returns." *Business Ethics: A European review*, Vol. 11, No. 4, pp. 318-26.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Fascho Publishing. Gresik.