

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF
TAHUN ANGGARAN 2015**

JUDUL PENELITIAN

**PENILAIAN *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA PERGURUAN
TINGGI NEGERI BADAN LAYANAN UMUM
(STUDI DI PERGURUAN TINGGI BADAN LAYANAN UMUM DI KOTA
MALANG)**

Nomor DIPA	:	DIPA BLU: DIPA-025.04.2.423812/2015
Tanggal	:	14 November 2014
Satker	:	(423812) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	(2132) Peningkatan Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Pendidikan Tinggi Islam
Kode Sub Kegiatan	:	(032) Layanan Penyelenggaraan Pendidikan
Kegiatan	:	(004) Dukungan Operasional Pendidikan

Oleh :

H. Slamet, SE., MM., PhD
Irmayanti Hasan, MM
Yona Octiani Lestari, SE., MSA

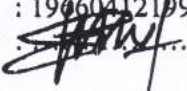


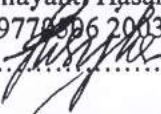
**KEMENTERIAN AGAMA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT (LP2M)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015**

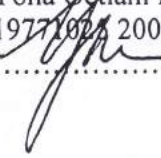
HALAMAN PENGESAHAN

Laporan Penelitian ini disahkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Pada tanggal

Peneliti

Ketua : H. Slamet, SE., MM., PhD
NIP : 196604121998031003
Tanda Tangan : 

Anggota I : Irmayanti Hasan, MM
NIP. : 197705062003122001
Tanda Tangan : 

Anggota I : Yona Octiani Lestari, SE., MSA
NIP. : 197706212009012006
Tanda Tangan : 

Ketua LP2M

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Hj. Munidah Ch., M.Ag.
NIP. 196009101989032001

PERNYATAAN KESANGGUPAN MENYELESAIKAN PENELITIAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

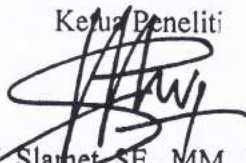
Nama	: H. Slamet, SE., MM., Ph.D
NIP	: 196604121998031003
Pangkat /Gol.Ruang	: Pembina/ IVa
Fakultas/Jurusan	: Fakultas Ekonomi / Manajemen
Jabatan dalam Penelitian	: Ketua Peneliti

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya sanggup menyelesaikan dan menyerahkan laporan hasil penelitian sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan (30 Oktober 2015);
2. Apabila sampai batas waktu yang ditentukan saya/kami belum menyerahkan laporan hasil, maka saya sanggup mengembalikan dana penelitian yang telah saya terima.

Malang, Oktober 2015

Ketua Peneliti



(H. Slamet, SE., MM., PhD)
NIP. 196604121998031003


PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	H. Slamet, SE., MM., PhD
NIP	:	196604121998031003
Pangkat /Gol.Ruang	:	Pembina/ IVA
Fakultas/Jurusan	:	Ekonomi/Manajemen
Jabatan dalam Penelitian	:	Ketua Peneliti

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis disebutkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata dalam penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan pelanggaran etika akademik, maka kami bersedia mengembalikan dana penelitian yang telah kami terima dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, September 2015


(H. Slamet, SE., MM., PhD)
NIP. 196604121998031003

PERNYATAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : H. Slamet, SE., MM., PhD
NIP : 196604121998031003
Pangkat/Gol. : Pembina/ IVa
Tempat; Tgl. Lahir : Malang, 12 April 1966
Judul Penelitian : Penilaian *Good University Governance*
Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan
Layanan Umum (Studi di Perguruan
Tinggi Badan Layanan Umum di Kota Malang)

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif tahun 2015.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya.

Malang,

Yang membuat pernyataan,



(H. Slamet, SE., MM., PhD)
NIP. 196604121998031003

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan samodra rokhmat, hidayah, dan inayahNya kepada peneliti, sehingga penelitian dengan judul “Penilaian *Good University Governance* Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (Studi Di Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum Di Kota Malang)

Dengan terselesainya penelitian ini, tak lupa tim peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan bantuan dan kesempatan untuk melakukan penelitian ini;
2. Semua pimpinan Fakultas Ekonomi UIN Malang yang telah memberikan dukungan untuk melakukan penelitian;
3. Tim Peneliti yang terlibat secara langsung dalam melakukan penelitian ini;
4. Pembantu Peneliti yang telah membantu penelitian mulai dari penggalian data hingga entry data dan membantu analisis data penelitian ini;
5. Teman-teman di Fakultas Ekonomi UIN Malang yang tidak disebut satu persatu;

Semoga amal shaleh yang diberikan kepada tim peneliti, mendapatkan balasan dari Allah SWT. Amin.

Malang, September 2015

peneliti,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
DATA PENELITI	ii
PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
ANGGOTA PENELITI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II : LANDASAN TEORI	5
A. Penelitian Terdahulu	5
B. Konsep Perguruan Tinggi	7

1. Tinjauan Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi	7
2. Proses Aktivitas Pengelolaan Perguruan Tinggi	21
3. Stakeholder Perguruan Tinggi	25
C. Perguruan Tinggi Sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum	26
D. Tinjauan Konsep Good University Governance	29
1. Prinsip-Prinsip Good Governance	30
2. Penerapan Prinsip Good Governance pada Perguruan Tinggi	34
E. Penutup	36
BAB III : METODE PENELITIAN	38
A. Lokasi Penelitian	38
B. Paradigma dan Pendekatan Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	39
D. Data dan Sumber Data	40
E. Teknik Pengumpulan Data	40
F. Definisi Operasional Variabel	41
G. Instrumen Penelitian	44
H. Analisis Data	45
BAB IV : PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN	47

A.	Paparan Data Hasil Penelitian	47
1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	48
2.	Karakteristik Latar Belakang Responden	51
3.	Paparan Data Hasil Penelitian	58
B.	Pembahasan Hasil Penelitian	91
1.	Aspek Transparansi	92
2.	Aspek Partisipasi	94
3.	Aspek Supermasi Hukum	96
4.	Aspek Akuntabilitas	99
5.	Aspek Efektifitas	101
C.	Ringkasan	103
BAB V	: PENUTUP	105
A.	Kesimpulan	105
B.	Saran	108
C.	Keterbatasan Penelitian	109
D.	Usulan	109
DAFTAR PUSTAKA		111
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

2.1	Persamaan Pengelolaan Perguruan Tinggi dengan Pengelolaan Korporasi	23
2.2	Prinsip <i>Good Governane</i>	31
2.3	Indikator dan Perangkat Pendukung Masing-masing Aspek Pengukuran <i>Good Governance</i>	33
3.1	Definisi Operasional Variabel	41
4.1	Aspek Variabel X ₁ (transparansi)	61
4.2	Aspek Variabel X ₂ (partisipasi)	66
4.3	Aspek Variabel X ₃ (supermasi Hukum)	72
4.4	Aspek Variabel X ₄ (akuntabilitas)	80
4.5	Aspek Variabel X ₅ (efektifitas)	88

DAFTAR GAMBAR

4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan	54
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	55
4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Perguruan Tinggi	56
4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pemahaman	57
4.7	Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.1}$	59
4.8	Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.2}$, $X_{1.2}$, $X_{1.4}$, $X_{1.5}$	59
4.9	Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.6}$, $X_{1.7}$, $X_{1.8}$, $X_{1.9}$	60
4.10	Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.1}$ sd $X_{1.9}$	62
4.11	Distribusi Jawaban Aspek Partisipasi	65
4.12	Aspek Partisipasi	68
4.13	Distribusi Jawaban Indikator $X_{3.1}$	69
4.14	Distribusi Jawaban Indikator $X_{3.2}$	70
4.15	Distribusi Jawaban Indikator $X_{3.3}$ s.d $X_{3.7}$	71
4.16	Aspek Supremasi Hukum	74
4.17	Distribusi Jawaban Item $X_{4.1}$ s.d $X_{4.3}$	75

4.18	Distribusi Jawaban Item $X_{4,4}$ s.d $X_{4,6}$	76
4.19	Distribusi Jawaban Item $X_{4,7}$	77
4.19	Distribusi Jawaban Item $X_{4,8}$ s.d $X_{4,11}$	78
4.20	Distribusi Jawaban Item $X_{4,12}$ s.d $X_{4,15}$	79
4.21	Keterlibatan Aspek Akuntabilitas	83
4.22	Distribusi Jawaban Item $X_{5,1}$	85
4.23	Distribusi Jawaban Item $X_{5,2}$	86
4.24	Distribusi Jawaban Item $X_{5,3}$	86
4.25	Distribusi Jawaban Item $X_{5,4}$ dan $X_{5,5}$	87
4.26	Keterlibatan Aspek Akuntabilitas	89
4.27	Implementasi <i>Good University Governance</i>	90

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I ini dimaksudkan untuk menyampaikan dan menjelaskan arah penelitian yang dilakukan. Arah penelitian ini meliputi tujuan penelitian, hasil yang ingin dicapai yang dinyatakan dalam bentuk rumusan masalah, dan alasan utama penelitian ini dilakukan yang dinyatakan dalam latar belakang penelitian. Adapun Bab I ini terdiri latar belakang, rumusan masalah penelitian, dan tujuan penelitian serta batasan penelitian.

A. LATAR BELAKANG

Sejak reformasi bergulir akhir tahun 1990-an, yaitu bergesernya dari era orde baru menjadi era reformasi, berbagai tuntutan terjadi, salah satunya tuntutan perubahan tata kelola (*governance*) pemerintahan yang terjadi secara fundamental, tidak terkecuali sistem pendidikan di Indonesia. Perguruan tinggi yang merupakan bagian sistem pendidikan di Indonesia, mau tidak mau harus menghadapi tuntutan tersebut. Perguruan tinggi saat ini dihadapkan pada persoalan operasional dan tantangan global yang semakin kompleks. Sehingga diperlukan tindakan keputusan dan bekerja secara cepat dan fleksibel. Semua ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memiliki pengaturan tata kelola (*governance*) yang efisien dan efektif, dalam rangka mencapai misi dan visi serta strategi.

Transformasi perguruan tinggi bermakna melaksanakan mandat regulasi tentang pembiayaan, akses, dan kualitas (noname, 2014). Sementara, Moore (2014) menyatakan ada lima komponen kunci universitas dalam menentukan arahan strateginya, yaitu (1) berorientasi pasar; (2) mendokumentasikan perbedaan; (3) melaksanakan nilai-nilai; (4) mengukur budaya; (5) institusi yang fleksibel; (6) keberlanjutan pendanaan; (7) inovasi pendidikan; dan (8) melayani stakeholder. Dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia, sesungguhnya

tantangan dan kecenderungan tersebut sudah ditangkap dan disikapi oleh Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, yang mana telah mencanangkan konsep *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) tahun 2003-2010 yang bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu : *autonomy, organizational health*, dan *nation's competitiveness*. Ketiga pilar tersebut dapat terwujud secara baik jika konsep *Good University Governance* (GUG) diimplementasikan secara sungguh-sungguh. Rizal Z Tamim (t.th) menyatakan, Otonomi perguruan tinggi dapat diwujudkan jika perguruan tinggi melaksanakan GUG secara baik. Hal sama, Djanali (2005) menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan kualitas unsur-unsur perguruan tinggi harus didukung dengan metode sistem tata kelola yang baik.

Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 dan termasuk otonomi bidang pengelolaan keuangannya, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan, merupakan orientasi baru dalam penganggaran berbasis kinerja. Pasal 68 dan pasal 69 Undang_undang Nomor 1 Tahun 2004 menyebutkan pendidikan merupakan pelayanan publik dapat menerapkan keuangan yang fleksibel dengan menekankan prinsip efisien, efektifitas, dan produktifitas. Tindak lanjut dari Undang-undang tersebut adalah keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012, yang menekankan pengelolaan institusi pemerintah berbasis kinerja.

Sementara, merujuk pasal 5, PMK Nomor 119/PMK.05/2007 menyebutkan bahwa pola tata kelola merupakan peraturan internal universitas dengan menetapkan (1) organisasi dan tata laksana, mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, ketersediaan dan

pengembangan sumber daya manusia, serta efisiensi biaya; (2) akuntabilitas, mencakup kebijakan, mekanisme/prosedur, media pertanggungjawaban dan periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan, dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan (3) transparansi, dengan menerapkan asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kemudahan memperoleh informasi bagi yang membutuhkan.

Dengan demikian, keluarnya beberapa peraturan di atas selaras dengan tuntutan konsep GUG (*Governance University Governance*) dan telah menjadi isu strategis di negeri ini. Menurut Wijatno (2009), konsep *GUG* merupakan penerapan prinsip dasar konsep “*good governance*” yang dikembangkan oleh lembaga pemerintah yang diadopsi pada Perguruan Tinggi dengan beberapa penyesuaian berdasarkan nilai-nilai yang sesuai dengan penyelenggaraan perguruan tinggi. Merujuk Sumarni (t.th) menyatakan bahwa salah satu aspek penting yang menjadi tolok ukur keberhasilan perguruan tinggi dewasa ini adalah *good governance*, suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Sedangkan, menurut Wijatno (2009) terdapat lima prinsip *Good University Governance (GUG)* yaitu, (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) responsibilitas, (4) independensi, dan (5) keadilan. Sementara BPKP dan LAN (2000) mensyaratkan ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan *good university governance* di Indonesia, yaitu (1) transparansi atau keterbukaan; (2) akuntabilitas; (3) responsivitas; dan (4) persamaan derajat dan inklusivitas.

Dengan adanya keselarasan antara kebijakan pemerintah sebagaimana termaktub dalam peraturan perundang-undangan di atas dengan tuntutan terwujudnya *Good Corporate Governance* atau *Good University Governance* perlu dilakukan pengukuran atau penilaian sejauhmana konsep GUG diimplementasikan oleh Perguruan Tinggi Negeri yang telah mendapat mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum.

B. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Dalam rangka memberikan arahan yang jelas sekaligus memberikan gambaran hasil penelitian yang akan dihasilkan, maka perlu dirumuskan masalah penelitian. Berdasarkan keselarasan kebijakan pemerintah sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dengan tuntutan penerapan konsep GUG, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut "Sejauhmana implementasi konsep *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Negeri yang telah mendapat mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum?"

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penilaian implementasi konsep *Good University Governance* di Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum.

D. BATASAN PENELITIAN

Sesungguhnya konsep *good university governance* merupakan turunan atau tindaklanjut dari konsep *good governance* dan *good corporate governance*. Yang mana *good governance* diorientasikan dalam rangka melakukan tata kelola pemerintah yang baik. Konsep tersebut dikembangkan dan di adopsi oleh perusahaan dalam rangka menata tata kelola perusahaan yang baik atau yang dikenal dengan *good corporate governance*. Keberhasilan konsep *good governance* dan *good corporate governance*, akhirnya diadopsi oleh institusi publik, salah satunya adalah perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi negeri, lebih-lebih perguruan tinggi yang sudah mendapat mandat sebagai institusi Badan Layanan Umum (BLU). Adapun aspek atau parameter pengukuran baik *good governance* dan *good corporate governance* sangat bervariasi, diantaranya : (1) *transparency*; (2) *participation*; (3) *accountability*; (4) *responsibility*; (5) *independency*; (6) *fairness*; (7) *rule of law*; dan (8) *efficiency and effectiveness*. Namun dalam penelitian ini, parameter pengukuran di batasi pada aspek (1)

transparancy; (2) participation; (3) responsibility; (4) rule of law; dan (5) efficiency and effectiviteness.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab II ini dimaksudkan untuk memaparkan landasan teori yang digunakan dasar dalam mengkaji fenomena atau kejadian yang terkait dengan good university governance pada perguruan tinggi dengan mandat Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Adapun subbab dalam bab II ini meliputi (1) penelitian terdahulu, yang dimaksudkan untuk mengetahui kajian yang terkait dengan good university governance; (2) konsep perguruan tinggi, subbab ini dimaksudkan untuk memaparkan perbedaan antara perguruan tinggi dan pendidikan tinggi, mengkaji konsep Badan Layanan Umum pada perguruan tinggi, konsep good governance pada perguruan tinggi atau good university governance;

A. PENELITIAN TERDAHULU

Subbab ini dimaksudkan untuk menjelaskan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan dengan tema dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian terdahulu di paparkan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui masing-masing fokus penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Sehingga dengan demikian dapat diketahui perbedaan antara penelitian yang sudah dilakukan dengan penelitian ini. Berikut dijelaskan masing-masing penelitian terdahulu yang dapat diakses oleh peneliti.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto (2012) dengan judul "Implementasi Agensifikasi (Agencification) Badan Layanan Umum (Studi Kasus: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta), dengan fokus mengungkap alasan-alasan UIN Sunan Kalijaga menerapkan agensifikasi Badan Layanan Umum sebagai tuntutan untuk mewujudkan good governance yang didukung dengan adanya reformasi birokrasi yang dapat

mentransformasi lembaga birokrasi dari lembaga yang konvensional menjadi modern yang lebih responsif dalam memberikan pelayanan dan mendukung peningkatan dan pencapaian efisiensi dan efektivitas.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Slamet (2014) dengan judul " Implementasi Konsep Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Agama Negeri dalam rangka Mewujudkan *Good University Governance*" dengan fokus menggambarkan dan memetakan sejauhmana perguruan tinggi -- khususnya Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri -- mengimplementasikan konsep dan prinsip sebagai Satuan Kerja Instansi Pemerintah Badan Layanan Umum.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Puspitarini (2012) dengan Judul "Peran Satuan Pengawas Intern Dalam Pencapaian *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU" dengan fokus untuk mengetahui pengaruh peran Satuan Pengawasan Intern dalam pencapaian *Good University Governance* dengan objek penelitian 31 Perguruan Tinggi se Jawa yang berstatus PK-BLU.
4. Penelitian yang dilakukan Sukirman dan Sari (2012) dengan Judul "Peran Internal Audit Dalam Upaya Mewujudkan *Good University Governance* di UNNES Semarang" dengan fokus melihat pengaruh peranan internal auditor dalam upaya mewujudkan *Good University Governance* (GUG), Studi Kasus pada Badan Audit Internal (BAI) Universitas Negeri Semarang (Unnes).
5. Penelitian yang dilakukan oleh Anggriawan (t.th) dengan Judul "Good Corporate Governance in the Public Service Agency (Case Study at University of Brawijaya Malang), dengan fokus (1) untuk memahami prinsip-prinsip dasar dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Universitas Brawijaya Malang; (2) untuk mengetahui kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada Universitas Brawijaya Malang; (3) untuk mengetahui solusi yang mungkin dapat diambil oleh Universitas Brawijaya Malang dalam mengatasi kendala atau permasalahan yang terjadi dalam penerapan *Good Corporate Governance*; (4) untuk mengetahui konsekuensi perubahan UB setelah menjadi BLU dan

apa saja hambatan yang dihadapi; dan (5) untuk mengetahui akuntansi dan sistem manajemen keuangan BLU UB.

6. Penelitian yang dilakukan Dahro (2013) dengan judul "*Good University Governance* dalam perspektif *New Institutionalism* (Studi Pada Akademi Kebidanan Adila Bandar Lampung), dengan fokus adalah untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *good university governance* di Akademi Kebidanan Adila Bandar Lampung.

Dari beberapa penelitian di atas yang ditemukan tidak ada kesamaan secara signifikan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

B. KONSEP PERGURUAN TINGGI

1. Tinjauan Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, pasal 1, yang dimaksud pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup (1) program diploma; (2) program sarjana; (3) program magister; (4) program doktor; program profesi; (5) dan program spesialis. Yang mana, kesemua program tersebut diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi. Sementara, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi berupa (1) universitas; (2) institut; (3) sekolah tinggi; (4) politeknik; (5) akademi; dan (6) akademik komunitas.

Lebih lanjut, dinyatakan bahwa pengaturan perguruan tinggi meliputi : (1) otonomi perguruan tinggi; (2) pola pengelolaan perguruan tinggi; (3) tata kelola perguruan tinggi; dan (4) akuntabilitas publik.

- 1) Otonomi Perguruan Tinggi.

Merujuk Ensiklopedi, otonomi berasal dari kata Yunani, yang berarti autos dan namos. Autos berarti sendiri dan namos berarti aturan atau undang-undang. Dengan demikian, otonomi dapat diartikan bahwa sebagai kewenang untuk mengatur diri sendiri atau kewenangan untuk membuat aturan untuk mengurus organisasinya atau rumah tangganya sendiri.

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, menegaskan bahwa Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Otonomi dimaksud terdiri dari :

1) Otonomi di bidang akademik.

Otonomi dalam bidang akademik merupakan pemberi kewenangan kepada perguruan tinggi dalam hal penetapan norma dan kebijakan operasional dalam bidang :

- a) Pelaksanaan pendidikan, yaitu (1) persyaratan akademik mahasiswa yang akan diterima; (2) kurikulum program studi; (3) proses pembelajaran; (4) penilaian hasil belajar; (5) persyaratan kelulusan; dan (6) wisuda; dan.
- b) Pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;

2) Otonomi di bidang non akademik.

Otonomi dalam bidang non akademik adalah pemberian kewenangan kepada perguruan tinggi untuk membuat penetapan norma dan kebijakan operasional dalam bidang :

- a) Organisasi. Setiap perguruan tinggi harus membuat rencana strategis dan rencana kerja tahunan serta sistem penjaminan mutu internal;
- b) Keuangan. Setiap perguruan tinggi harus membuat perjanjian dengan pihak ketiga dalam lingkup Tridharma Perguruan Tinggi dan sistem

- pencatatan dan pelaporan keuangan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c) Kemahasiswaan. Setiap perguruan tinggi diberi kewenangan untuk mengatur kegiatan kemahasiswaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, struktur organisasi kemahasiswaan, dan sistem pembinaan bakat dan minat mahasiswa;
 - d) Ketenagakerjaan. Perguruan tinggi diberi kewenangan dalam pengaturan tenaga kerja, dalam hal penugasan dan pembinaan sumber daya manusia, dan penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan
 - e) Sarana Prasarana. Setiap perguruan tinggi diberi kewenangan untuk mengatur atas penggunaan sarana dan prasarana, melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana, dan pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Namun demikian, meskipun perguruan tinggi sebagai institusi otonom dalam pengelolaannya, tetapi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi mempunyai kewajiban dan tanggungjawab serta mempunyai hubungan dengan kementerian terkait. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan tinggi, perguruan tinggi secara fungsional dibina oleh Kementerian Pendidikan (PP Nomor 23 tahun 2005; PP Nomor 4 Tahun 2014) -- PTAN dibina oleh Kementerian Pendidikan dan juga Kementerian Agama (PMA Nomor 156 Tahun 2004; PMA Nomor 353 Tahun 2004; PMA Nomor 387 Tahun 2004). Dalam hal, organisasi dan tata laksana serta ketenagaan dibawah pembinaan Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 12 Tahun 2011). Sementara, dalam hal, pengelolaan keuangan, perguruan tinggi negeri dibina dan dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan (UU Nomor 17 Tahun 2003; UU Nomor 1 Tahun 2004; PP Nomor 23 Tahun 2005; PP Nomor 74 Tahun 2012).

2) Pola Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Sebelum membahas Pola Pengelolaan Perguruan Tinggi, terlebih dahulu harus dipahami adalah apa yang dimaksud dengan pengertian pola pengelolaan itu sendiri. Merujuk definisi bebas, Pola adalah bentuk atau model (atau, lebih abstrak, suatu peraturan) yang bisa dipakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu (Wikipedia.com). Sementara, pengelolaan atau manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer. Adapun fungsi manajemen meliputi merencanakan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi (Robbins & Coulter, 1999).

Dengan demikian, pola pengelolaan perguruan tinggi adalah model dalam mengelola atau memanaj perguruan tinggi. Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, pasal 27 pada Bagian Ketiga, pola pengelolaan perguruan tinggi dibagi menjadi 3 (tiga) model, yaitu :

- 1) Model atau pola pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan pola keuangan negara pada umumnya. Model pengelolaa perguruan tinggi yang mengikuti pola keuangan negara pada umumnya, harus mengikuti peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan, diantaranya
 - a) Undang-undang [Nomor 17 Tahun 2003](#) tentang Keuangan Negara;
 - b) Undang-undang Nomor [1 Tahun 2004](#) tentang Perbendaharaan Negara;
 - c) Undang-undang Nomor [15 Tahun 2004](#) tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
 - d) [Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997](#) tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak;
 - e) Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
 - f) Peraturan Pemerintah [No 39 Tahun 2007](#) tentang Pengelolaan Uang Negara/ Daerah (Pelaksanaan Pasal 28 (1) UU No 1/2004);

- g) Peraturan Pemerintah [Nomor 58 Tahun 2005](#) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
 - h) Peraturan Pemerintah Nomor [22 Tahun 1997](#) tentang Jenis dan Penyetoran Penerimaan Negara Bukan Pajak;
 - i) Peraturan Pemerintah Nomor [73 Tahun 1999](#) tentang Tata Cara Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Bersumber Dari Kegiatan Tertentu;
 - j) Peraturan Pemerintah Nomor [1 Tahun 2004](#) tentang Tata Cara Penyampaian Rencana dan Laporan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak;
 - k) Peraturan Pemerintah Nomor [29 Tahun 2009](#) tentang Tata cara penentuan jumlah, pembayaran, dan penyetoran Penerimaan negara bukan pajak yang terutang;
 - l) Peraturan Pemerintah Nomor [22 Tahun 2005](#) tentang Pemeriksaan Penerimaan Negara Bukan Pajak.
- 2) Model atau pola pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. Model perguruan tinggi dengan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum, lebih detail ditetapkan melalui :
- a) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layan Umum;
 - b) Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum; dan
 - c) Peraturan Kementerian Keuangan yang disyaratkan.
- 3) Model atau pola pengelolaan perguruan tinggi yang didasarkan pada status perguruan tinggi negeri sebagai badan hukum. Model perguruan tinggi diatur tersendiri melalui :
- a) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum; dan

- b) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk Dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

3) Tata Kelola Perguruan Tinggi

Istilah tata kelola (*Governance*) digunakan untuk menggambarkan semua struktur, proses, dan aktivitas yang terlibat dalam perencanaan dan pengawasan institusi dan orang bekerja (Fielden, 2008). Sementara, perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi berupa (1) universitas; (2) institut; (3) sekolah tinggi; (4) politeknik; (5) akademi; dan (6) akademik komunitas (PP Nomor 4 Tahun 2014). Yang mana, perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Organisasi itu sendiri adalah suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Robbins dan Coulter, 1999). Jadi tata kelola perguruan tinggi merupakan semua struktur, proses dan aktivitas yang ada dalam organisasi perguruan tinggi yang perlu diatur dalam rangka mencapai tujuan pendidikan tinggi.

Merujuk pasal 28 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, di sebutkan tata kelola organisasi perguruan tinggi negeri dan swasta terdiri atas unsur :

- 1) Penyusun kebijakan;
- 2) Pelaksanaan akademik;
- 3) Pengawas dan penjamin mutu;
- 4) Penunjang akademik atau unsur belajar; dan
- 5) Pelaksana administrasi atau tata usaha.

Sementara, tata kelola organ perguruan tinggi negeri sedikitnya terdiri atas :

- 1) Senat perguruan tinggi, untuk menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksana kebijakan akademik;
- 2) Pimpinan perguruan tinggi, merupakan unsur pelaksana akademik yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan non akademik dan pengelolaan perguruan tinggi untuk dan atas nama Menteri.
- 3) Satuan pengawas Internal, sebagai unsur pengawas yang menjalankan fungsi pengawasan nonakademik untuk dan atas nama pemimpin perguruan tinggi; dan
- 4) Dewan penyantun, yang menjalankan fungsi pertimbangan nonakademik dan fungsi lain yang ditetapkan dalam statuta.

Lebih lanjut dijelaskan organ pengelola perguruan tinggi terdiri dari:

- 1) Unsur pimpinan, terdiri dari rektor dan wakil rektor;
- 2) Unsur pelaksana administrasi yaitu biro dan jajarannya;
- 3) Unsur pelaksana akademik, yaitu fakultas, jurusan, lembaga, dan pusat-pusat;
- 4) Unsur pengembangan dan pelaksana tugas strategis, yaitu badan/pusat; dan
- 5) Unsur penunjang yaitu unit-unit pelaksana teknis (UPT).

Adapun tata kelola perguruan tinggi terkait dengan kewenangan, yaitu :

- 1) Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri diangkat dan diberhentikan oleh Menteri;
- 2) Unsur pengawas dan penjaminan mutu, unsur penunjang akademik atau sumber belajar dan unsur pelaksana administrasi atau tata usaha di dalam organisasi PTN serta unsur lain yang menjalankan fungsi komplementer ditetapkan dalam Peraturan Menteri tentang Statuta masing-masing PTN;
- 3) Senat Universitas/ Institut/ Sekolah Tinggi/ Politeknik/ Akademi/ Akademi Komunitas memiliki anggota wakil dari dosen yang mewakili

bidang ilmu dan teknologi atau kelompok bidang ilmu dan teknologi yang dikembangkan di Perguruan Tinggi yang bersangkutan;

- 4) Pemimpin Perguruan Tinggi dibantu oleh paling sedikit 2 (dua) orang yaitu wakil pemimpin bidang akademik dan wakil pemimpin bidang nonakademik. Wakil pemimpin dan pimpinan unit organisasi di bawah Pemimpin Perguruan Tinggi diangkat dan diberhentikan oleh Pemimpin Perguruan Tinggi;
- 5) Satuan pengawas internal paling sedikit memiliki anggota yang menguasai: (1) pencatatan dan pelaporan keuangan; (2) tata kelola Perguruan Tinggi; (3) peraturan perundang-undangan di bidang Pendidikan Tinggi; dan (4) pengelolaan barang milik negara;
- 6) Dewan penyalutun paling sedikit memiliki anggota yang memiliki : (1) komitmen untuk memajukan Perguruan Tinggi; dan (2) pengalaman mengelola Perguruan Tinggi; dan
- 7) Organisasi perguruan tinggi negeri PTN dalam menjalankan fungsi masing-masing dengan saling menilik dan mengimbangi satu terhadap yang lain (checks and balances principle).

4) Akuntabilitas Publik

Istilah akuntabilitas dalam bahasa Inggris disebut dengan Accountability, yang berarti pertanggungjawaban. Dalam konteks organisasi bermakna sebagai kewajiban-kewajiban dari individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan harus mempertanggungjawaban akibat kewenangannya.

Merujuk Sedarmayanti (2003) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik. Sementara, merujuk Mardiasmo (2001), akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang aman (agent) untuk

memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan meminta pertanggungjawaban tersebut. Merujuk Andrianto (2007) **akuntabilitas Publik merupakan ciri pemerintah yang akuntabel (accountable) yang mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pemerintahan secara terbuka, cepat, dan tepat kepada masyarakat, mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi publik, mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan publik secara proporsional, mampu memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pembangunan dan ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemerintah dan adanya sarana publik untuk menilai kinerja pemerintah.**

Perguruan tinggi merupakan organisasi atau institusi publik yang harus mempertanggungjawabkan pemanfaatan sumber daya publik dan kebijakan-kebijakan pimpinan perguruan tinggi kepada publik. Oleh sebab itu, merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, pasal 33, dalam menjaga akuntabilitas kepada publik atas penyelenggaraan pendidikan tinggi, akuntabilitas publik di perguruan tinggi diwujudkan melalui pemenuhan atas:

- 1) Kewajiban untuk menjalankan visi dan misi Pendidikan Tinggi nasional sesuai izin Perguruan Tinggi dan izin Program Studi yang ditetapkan oleh Menteri;
- 2) Target kinerja yang ditetapkan oleh (1) Menteri bagi perguruan tinggi negeri; (2) majelis wali amanat bagi perguruan tinggi negeri Badan Hukum atau Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi perguruan tinggi swasta; dan
- 3) Standar Nasional Pendidikan Tinggi melalui penerapan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Menteri.

Laporan pertanggungjawaban publik (akuntabilitas publik) disampaikan kepada Menteri, majelis wali amanat, atau Badan Penyelenggara sesuai dengan kewenangan masing-masing dalam bentuk laporan tahunan. Adapun ringkasan laporan tahunan Perguruan Tinggi wajib diumumkan setiap tahun kepada masyarakat.

Dalam rangka merealisasikan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, pimpinan perguruan tinggi perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 1) Harus ada komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh staf;
- 2) Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin kegunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran;
- 4) Harus berorientasi kepada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh;
- 5) Harus jujur, obyektif, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas (Irfan, 2007).

Oleh sebab itu, Irfan (2007) juga memberikan beberapa faktor yang menjadi penghambat terwujudnya sistem yang akuntabel, diantaranya :

- 1) Persentase melek huruf rendah (*Low literacy percentage*).

Masyarakat yang demikian biasanya kurang peduli, mungkin karena kurang mengertinya terhadap hak dan kewajiban serta masalah-masalah sosial. Sebaliknya mereka toleransi tinggi terhadap tidak-tanduk negatif seperti lack of accountability, malpractice, korupsi, nepotisme, sogok menyogok dan sejenisnya.

2) Gaji yang rendah (*Poor standard of living*).

Pegawai dengan gaji kurang, cenderung mencari tambahan. Usaha demikian dianggap normal-normal saja baik di luar maupun di dalam jam kerja. Bahkan sampai "membisniskan" pekerjaan dinasnya, dengan menerima suap dan bentuk-bentuk KKN lainnya.

3) Dekadensi moral (*General decline in the moral values*).

Perilaku materialistis dan konsumerisme mendorong kepada *lack of accountability*. Sikap moral yang membedakan antara yang baik dan yang buruk bisa menurun, sehingga pegawai mencari penghasilan dari cara yang tidak seharusnya.

4) Manajemen "semau gue" (*A policy of live and let live*).

Cara hidup seperti ini memudahkan orang melanggar peraturan. Akhirnya dalam mencari keuntungan dilakukan dengan mengabaikan kepentingan nasional, yang penting "bisa hidup".

5) Hambatan moral (*Cultural factors*).

Pejabat mementingkan pelayanan kepada keluarga/kerabat sendiri. Ini mendorong tumbuh suburnya korupsi, kolusi dan nepotisme. Meski sudah cukup berada, mereka masih melakukan perbuatan tak terpuji, itu karena takut nanti menjadi "tidak kecukupan". Jadi korupsi, kolusi, dan nepotisme sudah "membudaya".

6) Monopoli pemerintah (*Government monopoly*).

Sentralisasi sumber daya, penumpukan tanggung jawab, birokrasi berbelit-belit makin mengurangi pelaksanaan akuntabilitas, bahkan akhirnya akuntabilitas dianggapnya mengganggu, sehingga dianggap "tidak perlu ada".

7) Buruknya sistem akuntansi (*Deficiencies in the accounting system*).

Buruknya sistem akuntansi adalah salah satu faktor yang berakibat tidak dapat diperolehnya informasi yang dapat dipercaya dalam penerapan akuntabilitas.

8) Tak ada kemauan untuk melaksanakan akuntabilitas (*Lack of will in enforcing accountability*).

Sikap pasif pegawai, tak acuh terhadap kepentingan akuntabilitas, menyebabkan akuntabilitas tidak berjalan, dan ini berkait dengan "live and let live policy" di atas. Pejabat yang seharusnya mengoreksi, ia tidak dapat berbuat, atau tidak mau berbuat, karena justru ia terlibat dalam tindak melanggar hukum.

9) Kekakuan birokrasi (*Birocratic secrecy*).

Kontrol ketat kepada media masa makin menjadikan suasana unaccountable karena tidak ada keleluasaan masyarakat melakukan koreksi. Rakyat takut mengoreksi karena adanya berbagai kemungkinan menjadi "hidup tidak nyaman" dan pejabat memanfaatkan situasi itu untuk dengan leluasa melakukan pelanggaran hukum.

10) Konflik hubungan kelembagaan (*Conflict in perspective and inadequate institutional linkage*).

Dengan tingginya kekakuan birokrasi di sektor publik, sedikit-sedikit rahasia, sedikit-sedikit rahasia, mengakibatkan sulitnya melakukan review program sektor publik dan sukarnya menentukan siapa yang seharusnya

bertanggung jawab. Informasi tentang target dan realisasi kinerja biasanya tidak tersedia, karena sengaja disembunyikan dengan dalih "itu rahasia".

11) Rendahnya kualitas SDM (*Quality of officers*).

Kualitas pegawai mencakup dua permasalahan, pertama besarnya anggaran untuk membiayai program karena memerlukan banyak pegawai. Sayangnya kualitas mereka relatif rendah, sehingga hanya padat orang, bukan padat karya. Akibatnya terjadi pemborosan, inefisiensi dan akuntabilitas tidak dapat dilaksanakan. Kedua material yang ada kurang menunjang efisiensi dan kurang memotivasi para birokrat agar berupaya meningkatkan profesionalitas mereka.

12) Ketinggalan teknologi (*Technological obsolescence and inadequate surveillance system*).

Tidak tersedianya kelengkapan teknologi, terutama teknologi informasi yang mutakhir yang diperlukan untuk mendukung akuntabilitas, merupakan faktor penghambat serius bagi terciptanya akuntabilitas.

13) Mental jajahan (*Colonial heritage*).

Budaya "ya pak, ya pak, ya pak" dan budaya tabu mengemukakan pendapat apalagi pendapat yang berbeda dengan policy penguasa, sudah berlangsung sejak masa penjajahan yang cukup lama sehingga sulit diubah. Oleh para oknum penguasa negara hal semacam itu "dilestarikan".

14) Lemahnya aturan hukum (*Defects in the laws concerning accountability*).

Di antara "kelemahan" hukum yang mengganjal pada pelaksanaan kontrol akuntabilitas, adalah adagium "*presumption of innocence*" anggapan bahwa tertuduh tetap dianggap tidak bersalah sehingga kesalahannya dibuktikan di depan pengadilan. Sedangkan untuk membuktikan bahwa seseorang itu korupsi sangat sulit, memerlukan biaya, waktu dan tenaga yang banyak. Pembuktian terbalik mungkin dapat mengatasi kelemahan ini.

15) Lingkungan yang kurang mendukung (*Environmental crisis*).

Instabilitas politik, rasa tidak aman, rasa ketakutan, tidak dihiraukannya akuntabilitas di lingkungan pemerintahan dan publik sungguh merupakan lingkungan yang tidak kondusif bagi penyelenggaraan akuntabilitas.

Dalam rangka mengurangi hambatan untuk mencapai keberhasilan akuntabilitas, menurut Plumptre T (1981) sebagaimana di kutip oleh Irfan (2007), maka ada hal-hal yang harus diperhatikan, diantaranya :

- 1) Pemimpin teladan (*Exemplary leadership*). Pemimpin yang sensitif, responsif, akuntabel, transparan kepada bawahan, dia memerlukan akuntabilitas yang dipraktikkan mulai dari tingkat bawahan;
- 2) Debat publik (*Public debat*). Sebelum suatu rancangan disahkan sebagai kebijakan, dibawa dulu ke depan publik, hingga jelas apa yang akan dicapai, bagaimana indikator kinerjanya. Masyarakat diharapkan memberikan masukan karena kebijakan pemerintah biasanya berdampak sosial;
- 3) Koordinasi (*Coordination*). Adanya koordinasi antar semua instansi pemerintah sangat baik bagi tumbuh kembang akuntabilitas. Koordinasi memang sudah tiap hari diucapkan tapi tiap hari pula orang tak mampu melaksanakan karena sering terjadi conflict or interest;
- 4) Otonomi (*Autonomy*). Instansi pemerintah dapat melaksanakan menurut caranya sendiri yang dipandang paling baik (menguntungkan, efektif, dan

efisien). Otonomi di sini pada teknis pelaksanaannya tetap terpadu dengan kebijakan nasional;

- 5) Keterbukaan dan kejelasan (*Explicitness and clarity*). Standar evaluasi kinerja harus jelas, sehingga mudah diketahui apa yang harus diakuntabilitaskan. Kurangnya transparansi dapat mengurangi eksistensi akuntabilitas;
- 6) Legitimasi dan pengakuan (*Legitimacy and acceptance*). Tujuan dan makna akuntabilitas harus dikomunikasikan secara terbuka sehingga standar dan aturannya dapat diterima oleh semua pihak untuk dijadikan patokan dalam pengukuran keberhasilan/kegagalan;
- 7) Perundingan (*Negotiation*). Negosiasi nasional diperlukan tentang perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggung jawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah;
- 8) Pemasyarakatan dan publisitas pendidikan (*Educational campaign and pulicity*). Perlu proyek percontohan untuk dikomunikasikan kepada masyarakat. Penerimaan masyarakat terhadap suatu hal yang baru akan semakin dipengaruhi oleh pemahaman mereka terhadap hal yang baru tersebut;
- 9) Umpan balik dan evaluasi (*Feed back and evaluation*). Agar akuntabilitas dapat terus-menerus ditingkatkan, perlu diperoleh informasi untuk mendapatkan umpan balik dari penerima akuntabilitas dan perlu dilakukan evaluasi;
- 10) Kemampuan penyesuaian (*Adaptation and recycling*). Perubahan yang terjadi di masyarakat berakibat pula pada akuntabilitasnya. Sistem akuntabilitas harus tanggap terhadap setiap perubahan.

2. Proses Aktivitas Pengelolaan Perguruan Tinggi

Organisasi yang didirikan bukan untuk mencari keuntungan disebutkan dengan organisasi nirlaba (*not-profit*) atau organisasi sosial (Indrajit & Djokopranoto 2006), salah satunya adalah perguruan tinggi. Di mana perguruan tinggi bertanggungjawab terhadap moral untuk meningkatkan kesadaran,

pengetahuan, kemahiran dan nilai-nilai yang diperlukan untuk mencapai masa depan yang berkelanjutan (Cortese 2003), yang memiliki kekuatan spiritual, pengendalian diri, kepribadian, kecakapan, akhlak mulia (UU RI Nomor 20 Tahun 2003). Sehingga taraf hidup masyarakat suatu negara dapat diwujudkan (Indrajit & Djokopranoto 2006). Perguruan tinggi merupakan agen sosial yang melahirkan manusia yang serba lengkap dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek (Kamal et al. 1999).

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, perguruan tinggi mempunyai kewenangan terkait dengan (1) otonomi perguruan tinggi; (2) pola pengelolaan perguruan tinggi; (3) tata kelola perguruan tinggi; dan (4) akuntabilitas publik. Sementara, merujuk pandangan Indrajit & Djokopranoto (2006), ada 5 (lima) dimensi yang melekat pada perguruan tinggi, yaitu :

- a. *Dimensi keilmuan (ilmu dan teknologi)*. IPT adalah suatu masyarakat akademik, yaitu masyarakat ilmu pengetahuan yang mempunyai autonomi ilmu pengetahuan berupa kebebasan akademik dalam tiap disiplin ilmu sesuai dengan prinsip dan kaedah;
- b. *Dimensi pendidikan*. Pendidikan tinggi adalah satu proses penyiapan manusia mudah menjadi manusia dewasa, yaitu manusia yang mandiri dan bertanggungjawab. Sebaliknya, proses pembelajaran umumnya bersifat formal;
- c. *Dimensi sosial*. Sebuah IPT mempunyai tanggungjawab untuk mempersiapkan para mahasiswa atau mahasiswa untuk mengambil tanggungjawab di dalam masyarakat;
- d. *Dimensi korporat*. IPT sebagai korporat, mempunyai hasil keluaran (*commodity*) sebagai perniagaan utamanya yaitu ilmu pengetahuan. Sehingga, institusi mempunyai pelanggan, menghadapi persaingan, mengurus sumber organisasi dan menjalankan promosi (mempromosikan bisnisnya);
- e. *Dimensi etika*. IPT sebagai pusat kreativiti dan penyebaran ilmu pengetahuan serta teknologi. Ia mempunyai peran pada perlindungan martabat manusia dan tanggungjawab moral ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam konteks dimensi korporasi, perguruan tinggi memberikan jasa kepada masyarakat berupa pendidikan tinggi dalam bentuk proses belajar mengajar dan penelitian, yang diajarkan dan diteliti adalah ilmu pengetahuan. Jadi bisnis perguruan tinggi adalah ilmu pengetahuan. Sehubungan dengan hal tersebut, beberapa hasil kajian menyatakan ada kemiripan antara pengelolaan perguruan tinggi dengan pengelolaan korporasi, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1 :
Persamaan Pengelolaan Perguruan Tinggi dengan Pengelolaan Korporasi

No	Kesamaan	Sumber
1	Kedua-duanya mempunyai pesaing dan bersaing, utamanya untuk memperoleh mahasiswa baru sebagai pelanggan.	Aziah (2006); Indrajit & Djokopranoto (2006); Tsiakkiros & Pashiardis (2002); Tampubolon (2001); Brown (2004); Niculescu (2006); Welsh & Dey (2002); Rochaety et al (2006); Sutton (1998).
2	Kedua-duanya menciptakan keuntungan (<i>profit</i>), dalam konteks perguruan tinggi sisa operasional.	Tsiakkiros & Pashiardis (2002); Tampubolon (2001); Indrajit & Djokopranoto (2006); Rochaety et al (2006).
3	Kedua-duanya mempunyai sumber yang terbatas dan memerlukan sumber daya.	Tsiakkiros & Pashiardis (2002); Indrajit & Djokopranoto (2006).
4	Kedua-duanya ingin memberikan kepuasan kepada <i>stakeholder</i> melalui peningkatan kualitas.	Tsiakkiros & Pashiardis (2002); Tampubolon (2001); Niculescu (2006)); Rochaety et al (2006).
5	Melakukan promosi (memperkenalkan jasa/produk)	Indrajit & Djokopranoto (2006); Niculescu (2006).

Sementara, perbedaannya terletak pada (Tsiakkiros & Pashiardis 2002) :

- a. Struktur organisasi. Struktur organisasi pada organisasi korporat bersifat lentur atau tidak kaku, sehingga dapat menyesuaikan terhadap perubahan yang berlaku. Sebaliknya pada perguruan tinggi, struktur organisasi bersifat kaku, sehingga tidak fleksibel terhadap perubahan;

- b. Input dan proses pada organisasi korporat dapat dengan mudah dikontrol, sebaliknya pada perguruan tinggi susah dikontrol dan bersifat *unflexible*.
- c. Sebagian besar organisasi korporat mempunyai sistem yang bersifat *decentralization* dan visi berjangka pendek dan menengah. Sebaliknya pada perguruan tinggi mempunyai sistem yang *mixed (centralistic and decentralization)* dan visi bersifat jangka panjang.
- d. Hasil produk. Produk yang dihasilkan oleh organisasi korporat berupa barang dan jasa serta dapat dinikmati dengan segera. Sebaliknya produk perguruan tinggi sepenuhnya berupa jasa murni yaitu layanan pendidikan tinggi, sehingga untuk mengetahui jasa yang dihasilkan oleh perguruan tinggi berkualitas atau tidak memerlukan waktu yang relatif lama.

Kesamaan lain antara perguruan tinggi dengan korporasi adalah keduanya mempunyai *core business* dan *supporting business*. Indrajit & Djokopranoto (2006) memberikan istilah *front office process* – bidang pelayanan akademik atau proses pembelajaran dan pengejaran– dan *back office process* – untuk bidang pelayanan administratis akademik dan non akademik.

- a. Bidang pelayanan akademik (*front-office-services*). Bidang *front-office-services* disebut sebagai *core product and services* sebagai produk utama yang ditawarkan kepada pelanggan. Dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia disebut dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang mencakup aspek-aspek bidang pendidikan, penelitian and pengabdian kepada masyarakat.
- b. Bidang pelayanan administrasi akademik dan non akademik (*back-office-services*). Bidang *back-office-services* sebagai unit pendukung pelaksanaan bidang akademik (*front-office-services*), seperti : pelayanan administrasi mahasiswa, pengelolaan keuangan dan akuntansi, pengelolaan sumber daya manusia, administrasi akademik, pengelolaan infrastruktur kampus, dan lain sebagainya. Luas atau tidaknya dan komplek atau tidaknya bagian *back-office-services* sangat ditentukan oleh besar kecilnya perguruan tinggi yang bersangkutan.

3. Stakeholder Perguruan Tinggi

Stakeholder perguruan tinggi merupakan berbagai pihak yang mempunyai tautan dan kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung pada suatu perguruan tinggi. Tampubolon (2001) menyebut stakeholder adalah pelanggan. ada tiga kategori pelanggan atau *stakeholder* perguruan tinggi, yaitu :

1. Pelanggan *primer*, yaitu mahasiswa karena mempunyai pengaruh secara langsung menghayati dan memanfaatkan produk perguruan tinggi serta ikut serta dalam proses produksi;
2. Pelanggan *sekunder*, meliputi manajemen perguruan tinggi (pimpinan perguruan tinggi, staf dosen dan staf administrasi), orang tua, masyarakat, pemerintah, organisasi donatur dan lingkungan;
3. Pelanggan *tersier*, yaitu pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dengan sebuah perguruan tinggi, seperti : dunia kerja, institusi pendidikan selanjutnya dan lingkungan.

Manakala, Cortese (2003) mengkategorikan *stakeholder* perguruan tinggi menjadi dua, yaitu :

1. *Internal stakeholder* – fakultas, staf operasional, mahasiswa; dan
2. *External stakeholder* – orang tua, alumni, komunitas lokal dan daerah, donatur dan pemerintah.

Lebih lanjut, Tampubolon (2001) menyatakan bahwa pelanggan perguruan tinggi ialah pihak yang dipengaruhi oleh produk perguruan tinggi dan proses-proses yang terjadi dalam produksi dan penyajian produk perguruan tinggi. Istilah dipengaruhi mengandung makna (1) terpengaruh secara langsung karena menghayati dan memanfaatkan produk dimaksud serta berpartisipasi dalam

produksi dan penyajiannya; (2) terpengaruh secara tidak langsung oleh produk dan produksi serta penyajiannya; dan (3) terjadi perubahan dalam diri yang dipengaruhi.

C. PERGURUAN TINGGI SEBAGAI SATUAN KERJA BADAN LAYANAN UMUM

Merujuk Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/Pmk.05/2007, yang dimaksud Satuan Kerja Instansi Pemerintah adalah setiap kantor atau satuan kerja di lingkungan Pemerintah Pusat yang berkedudukan sebagai Pengguna Anggaran/Barang atau Kuasa Pengguna Anggaran/Barang. Seiring reformasi birokrasi dan administrasi publik, yang mana salah satu tujuan utamanya adalah untuk mewujudkan GUG. Pemikiran ini akan dapat berjalan dengan baik, jika satuan kerja instansi pemerintah dapat mentransformasikan lembaga birokrasi yang konvensional menjadi lembaga modern yang lebih responsif dalam memberikan pelayanan dan mendukung peningkatan dan pencapaian efisien dan efektifitas.

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, merupakan kebijakan pemerintah untuk dijadikan katalisator dalam melakukan transformasi kelembagaan birokrasi konvensional menjadi lembaga birokrasi modern dan profesional.

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbaharui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012, pada pasal 1 disebutkan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Bagi instansi pemerintah yang menerapkan Badan Layanan Umum diberi kewenangan, diberi kewenangan dalam hal pengelola keuangannya atau yang disebutkan Pola Pengelolaan Keuangan. Yang mana, Pola Pengelola Keuangan adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini. sebagai pengecualian dan ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Tujuan Badan Layanan Umum adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

Berdasarkan definisi dan tujuan daripada BLU tersebut di atas, maka ada beberapa asas daripada BLU itu sendiri, yaitu :

- a. BLU beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/ lembaga/ pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan;
- b. BLU merupakan bagian perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah dan karenanya status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah sebagai instansi induk;
- c. Menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikannya kepada BLU dari segi manfaat layanan yang dihasilkan;

- d. Pejabat yang ditunjuk mengelola BLU bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemberian layanan umum yang didelegasikan kepadanya oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/ walikota;
- e. BLU menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan;
- f. Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja BLU disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah;
- g. BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.

Bagi instansi pemerintah yang berstatus BLU diharuskan memegang prinsip-prinsip dalam mengelola instansi pemerintah. Prinsip dimaksud meliputi :

- a. Prinsip efisiensi dan efektifitas;
- b. Prinsip produktifitas;
- c. Prinsip fleksibilitas.;
- d. Prinsip tidak mengutamakan keuntungan; dan
- e. Prinsip dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat.

Sementara pola tata kelola Badan Layanan Umum merupakan peraturan internal Satker BLU, yang meliputi :

- a. Organisasi dan tata laksana, mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokkan fungsi dan logis, ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia, serta efisiensi biaya;
- b. Akuntabilitas, mencakup kebijakan, dan periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan, dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan

c. Transparansi, dengan menerapkan asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kemudahan memperoleh informasi bagi yang membutuhkan. Sedangkan prinsip-prinsip pola tata kelola BLU, meliputi :

- 1) Transparansi;
- 2) Kemandirian;
- 3) Akuntabilitas;
- 4) Responsibilitas; dan
- 5) Kewajaran.

D. TINJAUAN KONSEP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*

GUG sesungguhnya sebuah konsep yang merupakan turunan dari konsep *Good Corporate Governance* (GCG), yang mana konsep GCG merupakan langkah sukses korporasi untuk berkembang dan bersaing serta menguntungkan dalam jangka panjang. Merujuk Indrajit & Djokopranoto (2006) perguruan tinggi terdapat dimensi korporasi, meskipun perguruan tinggi tidak bertujuan untuk mencari laba karena sifatnya yang nirlaba. Satryo Brodjonegoro (1999) dalam sebuah artikelnya mengatakan bahwa pengelolaan perguruan tinggi yang baik ketika mampu mengadopsi manajemen korporasi. Bedanya antara perguruan tinggi dengan korporasi adalah jika korporasi mengejar keuntungan, sementara perguruan tinggi tidak. Namun demikian, perguruan tinggi harus mampu bersaing dengan dukungan pendanaan yang kuat. Oleh sebab itu, konsep GUG sangat berguna sebagai landasan dalam pengaturan sistem tata kelola perguruan tinggi yang baik. GCG bermaka sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang (*The Indonesian Institute for Corporate Governance*, 2011).

Merujuk UNDP (1997), menjelaskan *Good Governance*

"Governance is the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels and the means by

which states promote social cohesion, integration, and ensure the well-being of their population"

Kepemerintahan adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik, dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada semua tingkatan dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan, integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat. Dengan kata lain suatu hubungan yang sinerjik dan konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat (*state, prevate, society*).

1. Prinsip-Prinsip Good Governance

Istilah *Governance* (tata kelola) digunakan untuk menggambarkan semua struktur, proses, dan aktivitas yang terlibat dalam perencanaan dan pengawasan institusi dan orang bekerja (Fielden, 2008). *Good Governance* (GG) atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan isu strategis akhir-akhir ini. Sesungguhnya konsep Good Governance mencoba untuk melihat sejauhman pengelolaan suatu pemerintahan telah berfungsi secara efektif dan efisien sebagai upaya mencapai visi dan misinya. Banyak pandangan tentang penerapan GG tersebut, misalnya OECD, World Bank, dan UNDP sebagaimana dikutip oleh LAN dan BPKP (2000) menyatakan bahwa GG sinonim dengan penyelenggaraan manajemen pembanunan yang solid dan bertanggungjawab, sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana dan investasi yang langka, pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta menciptakan legal dan political framework bagi tumbuh kembangnya kativitas kewirausahaan (OECD dan World Bank). GG sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta dan masyarakat dengan karakteristik partisipasi, sesuai peraturan, transparansi, responsif, berorientasi konsensus, kepemilikan, efektif dan efisien, akuntabilitas, dan visi strategi (UNDP). Tuntutan penerapa GG di Indonesia diawali dengan runtuhnya pemerintah orde baru akhir 1990-an.

Prinsip-prinsip GG pada dasar hampir sama dari berbagai pandangan. Namun, pada intinya adalah bagaimana proses penyelenggaraan kekuasaan dalam melaksanakan penyediaan barang dan jasa untuk publik dapat dikatakan terbaik. Wujudnya dari GG adalah komitmen semua stakeholder (Sedarmayanti, 2012). Tabel 1 berikut menampilkan beberapa prinsip GG.

Tabel 2.2 : Prinsip Good Governance

No	Prinsip	Sumber
1	Akuntabilitas (<i>accuntability</i>)	Bhatta (1986); UNDP (1997); Mustopadidjaja (1997); UU No. 30/2002; LAN (2003); Solihin (2007)
2	Transparansi (<i>transparency</i>)	Bhatta (1986); UNDP (1997); Mustopadidjaja (1997); LAN (2003)
3	Keterbukaan (<i>openness</i>)	Bhatta (1986); UU No. 30/2002
4	Kepastian Hukum (<i>rule of law</i>)	Bhatta (1986); UNDP (1997); Mustopadidjaja (1997); UU No. 30/2002; LAN (2003); Solihin (2007)
5	Manajemen Kompetensi (<i>Management of competency</i>)	Bhatta (1986); Solihin (2007)
6	Hak asasi Manusia (<i>Human Right</i>)	Bhatta (1986);
7	Partisipasi (<i>Participant</i>)	UNDP (1997); Mustopadidjaja (1997); LAN (2003); Solihin (2007)
8	Rensponsif (<i>Responsiveness</i>)	UNDP (1997); UU No.30/2002; Solihin (2007)

Berorientasi kesepakatan	UNDP (1997)
<i>(consenses Orientation)</i>	
Efektifitas & Efisiensi	UNDP (1997); UU No.30/2002;
<i>(effectiveness & Efficiency)</i>	Solihin (2007)
Visi Strategis <i>(Strategic Vision)</i>	UNDP (1997); Solihin (2007)
Demokrasi & Pemberdayaan	Mustopadidjaja (1997); Solihin (2007)
<i>(democracy & empowrment)</i>	
Pelayanan Umum <i>(Public Services)</i>	Mustopadidjaja (1997); UU No. 30/2002
Kemitraan <i>(partnership)</i>	Mustopadidjaja (1997); Solihin (2007)
Desentralisasi <i>(Decentralization)</i>	Mustopadidjaja (1997); UU No.30/2002; Solihin (2007)
Proporsionalitas <i>(proporcionality)</i>	UU No. 30/2002
Kesetaraan	LAN (2003); UU No.30/2002
Keadilan <i>(fairness)</i>	LAN (2003)
Daya saing <i>(Competitive Advantage)</i>	UU No.30/2002

Hal yang mendasar dari tabel di atas adalah bagaimana menciptakan keadilan. Oleh sebab itu, diperlukan beberapa syarat yaitu (1) transparansi; (2) akuntabilitas; (3) kepastian hukum; dan (4) partisipasi. Empat prinsip tersebut merupakan aspek GG yang secara langsung berdampak berbagai kepentingan stakeholder, diantaranya terciptanya keadilan dalam supra sistem, dan saling berinteraksi satu sama lain (Adrian, 2012). Dadang Solihin (2007) menambahkan ada empat aspek yang perlu diukur dalam GG, yaitu (1) akuntabilitas; (2) supermasi hukum/ kepastian hukum; (3) transparansi; dan (4) partisipasi.

Lebih lanjut Dadang Solihin (2007) memberikan makna, indikator, dan perangkat pendukung masing-masing aspek tersebut.

- a. Transparansi, dengan makna (1) Transparansi (keterbukaan) merujuk pada ketersediaan informasi dan kejelasan bagi masyarakat umum untuk

mengetahui proses penyusunan, pelaksanaan, serta hasil yang telah dicapai melalui sebuah kebijakan publik; (2) Semua urusan tata pemerintahan berupa kebijakan-kebijakan publik, baik yang berkenaan dengan pelayanan publik maupun pembangunan di daerah harus diketahui publik; (3) Isi keputusan dan alasan pengambilan kebijakan publik harus dapat diakses oleh publik. Demikian pula informasi tentang kegiatan pelaksanaan kebijakan tersebut beserta hasil-hasilnya harus terbuka dan dapat diakses publik; dan (4) Aparatur pemerintahan harus bersedia secara terbuka dan jujur memberikan informasi yang dibutuhkan publik.

- b. Partisipasi, dengan makna (1) Partisipasi masyarakat merujuk pada keterlibatan aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pemerintahan; (2) Partisipasi masyarakat mutlak diperlukan agar penyelenggara pemerintahan dapat lebih mengenal warganya berikut cara pikir dan kebiasaan hidupnya, masalah yang dihadapinya, cara atau jalan keluar yang disarankannya, apa yang dapat disumbangkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan sebagainya; dan (3) Kepentingan masyarakat dapat tersalurkan di dalam penyusunan kebijakan sehingga dapat mengakomodasi sebanyak mungkin aspirasi dan kepentingan masyarakat, serta mendapat dukungan masyarakat luas.
- c. Supremasi Hukum, dengan makna (1) Supremasi hukum dalam konteks proses pembuatan kebijakan publik adalah ketaatan (kepatuhan) stakeholders terhadap hak dan kewajibannya dalam mengawal proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kebijakan publik. Ketaatan itu sendiri berasal dari pemahaman yang komprehensif terhadap peran masing-masing pemangku kepentingan; dan (2) Supremasi hukum juga berarti adanya kepatuhan terhadap aturan yang tersedia. Artinya kebijakan publik yang ada tidak boleh bertentangan dengan aturan hukum, baik yang dibuat oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Oleh karenanya, pelaksanaan kebijakan publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan.

- d. Akuntabilitas dengan makna (1) Akuntabilitas publik adalah suatu ukuran atau standar yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan penyusunan kebijakan publik dengan peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku untuk organisasi publik yang bersangkutan; dan (2) Pada dasarnya, setiap pengambilan kebijakan publik akan memiliki dampak tertentu pada sekelompok orang atau seluruh masyarakat, baik dampak yang menguntungkan atau merugikan, maupun langsung atau tidak langsung. Oleh karena itu, penyusun kebijakan publik harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang diambilnya kepada publik.

Tabel 2.3 : Indikator dan Perangkat Pendukung Masing-Masing Aspek Pengukuran *Good Governance*

No	Prinsip	Indikator	Perangkat Pendukung
1	Transparansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya informasi yang memadai pada setiap proses penyusunan dan implementasi kebijakan publik; 2. Adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh, dan tepat waktu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan yang menjamin hak untuk mendapatkan informasi; 2. Pusat/balai informasi; 3. Website (e-government, e-procurement, dsb); 4. Iklan layanan masyarakat; 5. Media cetak dan elektronik; 6. Papan pengumuman; 7. Pameran pembangunan.
2	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pemahaman penyelenggara negara tentang proses/metode partisipatif; 2. Adanya pengambilan keputusan yang didasarkan konsensus bersama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedoman pelaksanaan proses partisipatif; 2. Mekanisme/peraturan untuk mengakomodasi kepentingan yang beragam; 3. Forum konsultasi dan temu publik, termasuk forum stakeholders; 4. Media massa nasional maupun media lokal sebagai sarana penyaluran aspirasi masyarakat.

No	Prinsip	Indikator	Perangkat Pendukung
3	Supermasi Hukum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peraturan perundang-undangan yang tegas dan konsisten; 2. Adanya penegakan hukum yang adil dan tidak diskriminatif; 3. Adanya penindakan terhadap setiap pelanggaran hukum; 4. Adanya kesadaran dan kepatuhan kepada hukum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan perundang-undangan; 2. Sistem peradilan pidana yang terpadu/terintegrasi (kepolisian, kejaksaan, pengadilan); 3. Reward and punishment yang jelas bagi aparat penegak hukum (kepolisian, kehakiman, kejaksaan); 4. Sistem pemantauan dan pengawasan terhadap lembaga penegak hukum yang dilakukan secara obyektif, independen, dan mudah diakses publik; 5. Sosialisasi peraturan perundang-undangan.
4	Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan; 2) Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan; 3) Adanya output dan outcome yang terukur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adanya Standard Operating Procedure (SOP) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan atau dalam penyelenggaraan kewenangan/ pelaksanaan kebijakan; 2) Mekanisme pertanggungjawaban; 3) Laporan tahunan; 4) Laporan pertanggungjawaban; 5) Sistem pemantauan kinerja penyelenggara negara; 6) Sistem pengawasan; 7) Mekanisme reward dan punishment .

Sumber : Solihin (2007).

2. Penerapan Prinsip *Good Governance* pada Perguruan Tinggi

Konsep *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan breakdown dari konsep GG. GCG merupakan salah satu konsep yang sedang menjadi isu strategi dan mainstream dalam penyelenggaraan korporasi yang baik. Merujuk pandangan Satryo Brodjonegoro bahwa perguruan tinggi yang baik harus mau mengadopsi manajemen korporasi. Maka konsep GCG juga sesuai dan tepat untuk diterapkan pada perguruan tinggi. GCG sendiri merupakan konsep bagaimana tata kelola perusahaan yang baik agar mampu survive dan berdaya saing.

GCG pada perguruan tinggi diperlukan dalam rangka mendorong perilaku dalam mengelola perguruan tinggi yang efisien, efektif, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Dengan merujuk makna GCG tersebut, maka GUG dapat dimakna sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perguruan tinggi sebagai upaya memberikan nilai produk atau proses secara berkesinambungan. Merujuk United Nations Development Program (UNDP) sebagaimana dikutip Sutiono (2004) dalam Djanali (2005) menyebutkan bahwa indikator keberhasilan tata kelola yang baik, jika (1) mengikutsertakan semua; (2) transparan dan bertanggungjawab; (3) efektif dan adil; (4) menjamin supremasi hukum; (5) menjamin bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat; (6) memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

Merujuk Ali Hanapih Muhi (none), menyatakan bahwa azas GUG, yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kesetaraan, dan kewajiban diperlukan di perguruan tinggi untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Selanjutnya, dia menyatakan tujuan dari kebijakan GCG di perguruan tinggi adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan pengelolaan perguruan tinggi memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggungjawab. Pihak yang berperan meliputi Majelis wali Amanat, Dewan Penyantun, Senat, Rektor dan Para Pembantu Rektor, komite (jika ada), Kepala biro, Dekan dan para pembantu dekan, para pejabat struktural, para dosen, pimpinan dan para karyawan.

Muhi memberikan gambaran penerapan azas GUG pada tata kelola di perguruan tinggi :

- a. **Transparansi.** Perguruan tinggi sebagai suatu industri, bertanggungjawab atas kewajiban keterbukaan informasi serta menyediakan informasi bagi stakeholders, sehingga posisi dan pengelolaan korporasi (perguruan tinggi) dapat mencerminkan kondisi riil dan harapan terhadap perguruan tinggi di masa yang akan datang. Dalam konteks ini, Muhi lebih menjabarkan pada (1) transparansi proses pengambilan keputusan; (2) transparansi kepada mitra kerja; dan (3) transparansi penilaian kinerja pegawai;
- b. **Kemandirian.** Sehubungan dengan aspek kemandirian, rektor, wali amanat, dan senat memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legak untuk menunjang kelancara rektor;
- c. **Akuntabilitas.** Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban semua organ dalam organisasi, sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif. Dalam konteks ini, yang lebih menjadi perhatian terkait dengan aspek akuntabilitas dalam penyampaian laporan keuangan, dan aspek akuntabilitas dalam sumber daya manusia;
- d. **Pertanggungjawaban.** Universitas harus selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perguruan tingginya menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip institusi yang sehat dan berkualitas. Setiap bagian/unit memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang jelas, dengan alokasi tanggungjawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perguruan tinggi;
- e. **Kesetaraan dan Kewajaran.** Untuk memenuhi aspek kesetaraan dan kewajaran dalam penyampaian informasi, perguruan tinggi dapat menerapkan *equal treatment* kepada seluruh civitas akademika. Baik kewajaran dalam hal hubungan dengan civitas akademika, kewajaran pengadaan barang/jasa, kewajaran informasi, dan kewajaran lainnya.

Dalam pengukuran atau penilaian GUG, penelitian ini merujuk Dadang Solihin (2007), yaitu ada empat aspek yang perlu diukur dalam GG, yaitu akuntabilitas, supermasi hukum, transparansi, dan partisipasi dengan menyesuaikan konteks manajemen perguruan tinggi.

E. PENUTUP

Berdasarkan tinjauan teoritik sebagaimana telah dipaparkan di atas dan berdasarkan analisis teoritik, ada hubungan yang sangat erat penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan konsep-konsep *good governance*. Yang mana perguruan tinggi merupakan institusi publik yang menggunakan sumber daya publik. Segala kebijakan berpengaruh kepada publik sebagai pengguna produk dari perguruan tinggi tersebut. Perguruan tinggi yang telah mendapatkan mandat sebagai Badan Layanan Umum, konsep *good governance* merupakan satu aspek penting yang harus diimplementasikan. Karena dengan lahirnya peraturan pemerintah yang mengatur satuan kerja instansi pemerintah yang menganut faham Badan Layanan Umum adalah untuk mendorong perguruan tinggi yang selama ini sebagai instansi pemerintah yang syarat berlawanan dengan konsep *good governance* itu sendiri.

Oleh sebab itu perguruan tinggi Badan Layanan Umum merupakan harapan daripada *stakeholder* bagaimana mengelola perguruan tinggi yang mengedepankan konsep dan prinsip *good governance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III ini dimaksudkan menjelaskan tentang desain penelitian atau gambaran proses penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Dengan penjelasan dalam Bab III ini juga, para pembaca dapat mengetahui dan memahami proses penelitian yang telah dilakukan. Bab ini menjelaskan tentang lokasi penelitian, paradigma dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber daya, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, dan analisis data, masing-masing dijelaskan pada sub bab berikut.

A. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lima Perguruan Tinggi Negeri di Kota Malang yang telah mendapatkan mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum, diantaranya (1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; (2) Universitas Brawijaya Malang; (3) Universitas Negeri Malang; (4) Politeknik Malang; dan (5) Sekolah Kesehatan Malang.

B. PARADIGMA DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Paradigma penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Bungin (2001:48) menyatakan bahwa format deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang di timbul dimasyarakat yang menjadi obyek penelitian. Sementara Indriantoro, dkk (1999:88) bahwa studi deskriptif menjelaskan karakteristik suatu fenomena yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah-masalah bisnis, dengan tujuan menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti bermaksud mendeskripsikan fenomena atau keadaan penerapan prinsip-prinsip *Good University Governance*

(GUG) pada perguruan tinggi yang sudah berstatus Badan Layanan Umum. Yang mana, perguruan tinggi dengan mandat Badan Layanan Umum sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah Nomor 23 Tahun 2003 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di perbaharui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, harus mengedepankan prinsip (1) efisiensi dan efektifitas; (2) produktifitas; (3) fleksibilitas; (4) tidak mengutamakan keuntungan; (5) dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat; (6) transparan; (7) dapat dipertanggungjawabkan (akuntabilitas); dan (8) taat azas.

C. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah data yang menjadi perhatian peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang ditentukan Margono (2000:118). Populasi dalam penelitian ini adalah para dosen dan pegawai di 5 (lima) Perguruan Tinggi Negeri di Kota Malang yang sudah mendapat mandat Badan Layanan Umum. Sedangkan sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 1996:188). Adapun teknik pengambilan sampel adalah *judgment sampling*. Yang mana, penentuan responden ditetapkan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti mempertimbangkan responden pada tingkat pemahaman tentang konsep Badan Layanan Umum. Tidak semua dosen dan pegawai dalam sebuah Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus Badan Layanan Umum betul-betul memahami konsep Badan Layanan Umum itu sendiri. Adapun jumlah sampel dari 5 (lima) perguruan tinggi yaitu sebanyak 118 responden, dengan rincian (1) Universitas Brawijaya, sebanyak 26,27%; (2) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sebanyak 35,59%; (3) Universitas Negeri Malang, sebanyak 27,97%; dan (4) Politeknik Malang, sebanyak 10,17%.

D. DATA DAN SUMBER DATA

Merujuk Vardiansyah (2008: 3), data merupakan catatan atas kumpulan fakta, keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain. Dalam penelitian ini, data yang digunakan untuk mendeskripsikan fenomena penerapan prinsip-prinsip GUG berupa data kualitatif yang di kuantitatifkan (kuantifikasikan) dan kualitatif.

Sementara sumber data, menurut Sugiyono (2012: 308), terdapat 2 (dua) sumber data yaitu sumber data primer dan sekunder. Dimana sumber data primer adalah sumber data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti. Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung dikumpulkan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, sumber datanya tergolong sumber data primer. Karena peneliti langsung mengumpulkan dan mencari data penelitian sendiri dan dibantu oleh tim peneliti. Adapun cara pengumpulan datanya melalui penyebaran kuesioner ke lokasi-lokasi penelitian secara langsung.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara survei. Yang mana survei merupakan penelitian dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok (Singarimbun, 1991). Dalam rangka untuk mendapatkan data melalui pendekatan survei, peneliti melakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada para dosen dan/atau pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Malang yang sudah mendapat Mandat Badan Layanan Umum. Adapun teknik penyebaran kuesioner menggunakan teknik *judgment sampling*.

F. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

No	Variabel	Penjelasan	Indikator
1	Transparansi	Transparansi merujuk ketersediaan informasi yang dapat diakses oleh semua stakeholder baik stakeholder internal maupun eksternal terkait dengan informasi tentang kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi badan layanan umum, peraturan-peraturan baik yang dikeluarkan oleh perguruan tinggi itu sendiri maupun yang dikeluarkan oleh kementerian dan/atau pemerintah, tatakelola yang dikembangkan oleh perguruan tinggi, dan sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi, serta semua penyelenggara pendidikan tinggi secara terbuka dan jujur memberikan informasi yang dibutuhkan baik mahasiswa maupun masyarakat secara umum.	<ul style="list-style-type: none"> 8. Disampaikan secara up-to-date; 9. Disampaikan melalui website; 10. Navigasi pencarian informasi mudah dan lengkap; 11. Adanya peraturan dan pedoman yang pemahaman semua stakeholder; 12. SOP layanan pendidikan dan administrasi disampaikan dan difahami kepada semua stakeholder internal; 13. SOP pengelolaan keuangan disampaikan dan difahami oleh semua stakeholder; 14. Menyampaikan laporan pertanggungjawab keuangan secara periodik; 15. SOP pengelolaan sumber daya manusia disampaikan dan difahami oleh publik; 16. SOP pengadaan barang dan jasa disampaikan dan difahami oleh publik.
2	Partisipasi	Partisipasi merujuk pada keterlibatan aktif stakeholder kunci dan/atau stakeholder internal perguruan tinggi terkait dengan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Sehingga melalui partisipasi semua kebijakan dapat mengakomodasi sebanyak mungkin aspirasi dan kepentingan serta dukungan dari stakeholder.	<ul style="list-style-type: none"> 5. Stakeholder internal kunci terlibat dalam pengambilan keputusan/ kebijakan; 6. Stakeholder internal kunci terlibat dalam proses perencanaan; 7. Stakeholder internal kunci terlibat dalam pengawasan kebijakan; 8. Stakeholder internal mempunyai saluran komunikasi untuk menyampaikan pendapat; 9. Stakeholder internal kunci terlibat dalam perumusan kebijakan;
3	Supremasi Hukum	Supremasi hukum dalam konteks proses pembuatan kebijakan publik	<ul style="list-style-type: none"> 6. Adanya peraturan perundang terkait penyelenggaraan pendidikan tinggi;

adalah ketaatan (kepatuhan) stakeholders terhadap hak dan kewajibannya dalam mengawal proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kebijakan publik. Ketaatan itu sendiri berasal dari pemahaman yang komprehensif terhadap peran masing-masing pemangku kepentingan; dan (2) Supremasi hukum juga berarti adanya kepatuhan terhadap aturan yang tersedia. Artinya kebijakan publik yang ada tidak boleh bertentangan dengan aturan hukum, baik yang dibuat oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Oleh karenanya, pelaksanaan kebijakan publik harus dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan, diantaranya (1) adanya peraturan perundang-undangan yang tegas dan konsisten; (2) adanya penegakan hukum yang adil dan tidak diskriminatif; (3) adanya penindakan terhadap setiap pelanggar hukum; dan (4) adanya kesadaran dan kepatuhan kepada hukum.

7. Ketegasan implementasi peraturan dan perundang-undangan;
8. Adanya sistem *reward and punishment* yang jelas;
9. Pengelolaan perguruan tinggi sesuai aturan yang berlaku;
10. Semua stakeholder internal taat dan patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan;
11. Efektifitas implementasi peraturan dan perundang-undangan;
12. Peraturan dan perundang-undangan disosialisasikan kepada semua stakeholder.

4 Akuntabilitas

Akuntabilitas publik adalah suatu ukuran atau standar yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan penyusunan kebijakan publik dengan peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku untuk organisasi publik yang bersangkutan; dan (2) Pada dasarnya, setiap pengambilan kebijakan publik akan memiliki dampak tertentu pada sekelompok orang atau seluruh masyarakat, baik dampak yang menguntungkan atau merugikan, maupun langsung atau tidak langsung. Oleh karena itu, penyusun

- 8) Ketersediaan dokumen analisis jabatan;
- 9) Dosen/pegawai memahami deskripsi tugas;
- 10) Deskripsi tugas sesuai dan/atau sudah menggambarkan tugas sehari-hari;
- 11) Uraian tugas sesuai pekerjaan yang dilakukan;
- 12) SOP dilaksanakan secara konsisten;
- 13) SOP disosialisasikan kepada seluruh stakeholder;
- 14) SOP dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas;
- 15) Adanya laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan;
- 16) Adanya laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan;

	<p>kebijakan publik harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang diambilnya kepada publik.</p> <p>4) Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan;</p> <p>5) Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan;</p> <p>Adanya output dan outcome yang terukur.</p>	<p>17) Semua dosen/pegawai membuat laporan kinerja;</p> <p>18) Institusi membuat LAKIP setiap tahun;</p> <p>19) SPI menjalankan tugas dan fungsi secara betul dan benar;</p> <p>20) Pengelolaan keuangan di audit oleh SPI;</p> <p>21) SPI melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan manajerial perguruan tinggi;</p> <p>22) SPI melaporkan hasil audit kepada stakeholder internal kunci;</p>	
5	Efektifitas	<p>Efektifitas pengelolaan perguruan tinggi adalah bagaimana manajemen perguruan dalam menggunakan sumber daya pendidikan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan. Sumber daya pendidikan meliputi anggaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana & prasarana, dan kurikulum, dan sumber belajar lainnya.</p>	<p>1. Strategi pencapaian visi, misi dan tujuan yang akan dicapai secara jelas;</p> <p>2. Strategi pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan;</p> <p>3. Keselarasan antara sasaran, program, dan tujuan;</p> <p>4. Pemanfaatan sumber daya selaras dengan hasilnya;</p> <p>5. Pemanfaatan sumber daya keuangan selaras dengan hasil program yang dilaksanakan.</p>

G. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data (Nazir, 2011), hal senada instrumen penelitian adalah alat yang dipakai untuk mengumpulkan data (Gulo, 2010). Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah berupa kuesioner. Adapun isi kuesioner adalah pertanyaan yang menyangkut tentang tanggapan para dosen dan/atau pegawai tentang prinsip-prinsip GUG yang terjadi pada perguruan tinggi dimana responden bertugas. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2012) yang menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Bentuk kuesioner ini adalah semi tertutup. Kuesioner semi tertutup yaitu sebagian jawaban atas pernyataan kuesioner berdasarkan pilihan yang disediakan. Sementara, Kuesioner terbuka untuk menyediakan para responden menyampaikan pendapatnya yang lebih fleksibel terkait penerapan prinsip-prinsip GUG yang tidak terangkum dalam kuesioner tertutup.

Adapun skala pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala likert. Yang mana, skala likert merupakan skala yang dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu gejala atau fenomena tertentu. Skala yang digunakan untuk mengukur tingkat penilaian responden terhadap penerapan prinsip-prinsip GUG berupa skala 1 sampai dengan 5, yaitu "*sangat tidak setuju/penting/selaras/seimbang* 1–2–3–4–5– *sangat setuju/penting/selaras/seimbang*".

Instrumen penelitian sebelum diluncurkan kepada responden yang sesungguhnya atau dengan kata lain, sebelum digunakan untuk mengambil data yang sebenarnya, peneliti melakukan pengujian terhadap instrumen penelitian. Apakah instrumen sebagai alat pengukur data sudah *valid* dan *reliabel* secara statistik. Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan 2 (dua) pengujian, yaitu *uji validitas* dan *uji realibilitas*. Yang mana, menurut Lerbin R (2005)

menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur, sebuah instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sementara, ujia reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui ke-ajeg-an atau pengukuran suatu kuesioner akan memberikan hasil yang relatif sama ketika dilakukan pengujian kembali pada waktu yang berbeda. Sebagaimana dikatakan Suharsimi Arikunto (2006), reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik atau reliabilitas berkenaan dengan tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran (Sukmadinata, 2009).

Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas ditunjukan sebagaimana lampiran 1 atas kuesioner sebagaimana lampiran 1. Merujuk lampiran tersebut, terdapat beberapa item kuesioner yang tidak valid, di antaranya $X_{1.3}$; $X_{1.4}$; $X_{1.5}$; $X_{1.10}$; $X_{1.16}$; $X_{1.17}$; $X_{1.18}$; dan $X_{1.19}$. Sedangkan uji reliabilitas semua variabel menunjukkan reliabel (ajeg). Berdasarkan uji validitas tersebut, peneliti melakukan perbaikan atas item-item kuesioner dan merubah pola kuesioner. Adapun kuesioner yang dijadikan pengambilan data sebagaimana lampiran 3.

H. ANALISIS DATA

Merujuk pada tujuan penelitian di atas, yaitu mendeskripsi secara kuantitatif dan pengukuran sejauhmana konsep GUG terimplementasikan pada Perguruan Tinggi Negeri yang sudah mendapat mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum, maka analisis data menggunakan dua pendekatan, yaitu analisis deskriptif.

Jawapan ‘sangat penting’	=	$n_1 \times 5$	=	$5n_1$
Jawapan “penting”	=	$n_2 \times 4$	=	$4n_2$
Jawapan “kurang penting”	=	$n_3 \times 3$	=	$3n_3$
Jawapan “tidak penting”	=	$n_4 \times 2$	=	$2n_4$
Jawapan “sangat tidak penting”	=	$n_5 \times 1$	=	$1n_5$
Yang mana $n = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5)$			\sum	$\frac{\text{xxx}}{\text{xxx}}$

Nilai tertinggi adalah $5 \times n = 5n$ (sangat penting)

Nilai terendah adalah $1 \times n = 1n$ (sangat tidak penting)

Keputusan = $\text{xxx} / 5n$

(sumber : Sugiyono 2002)

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

Bab IV ini dimaksudkan untuk memaparkan hasil penelitian yang meliputi karakteristik responden, dan hasil penelitian ini. Sub bab selanjutnya adalah pembahasan hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori sesuai kajian keilmuan yang ada.

A. PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Nama Universitas Brawijaya diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui surat kawat (telegram) nomor 258/K/61 tanggal 11 Juli 1961. Nama ini berasal dari gelar raja-raja Majapahit yang merupakan kerajaan besar di Indonesia pada abad 12 sampai 15. Universitas Brawijaya dinegerikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 196 tahun 1963 dan berlaku sejak 5 Januari 1963. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya. Sebelumnya, Universitas Brawijaya dikenal masyarakat umum dengan singkatan UNBRA dan kemudian UNIBRAW. Pada rapat Senat Universitas Brawijaya tanggal 17 Maret 2008, UB ditetapkan sebagai singkatan resmi dari Universitas Brawijaya.

Kampus UB berada di kota Malang Jawa Timur, dengan lokasi yang mudah terjangkau oleh kendaraan umum. Kampusnya sangat asri karena banyaknya pepohonan dan ditunjang oleh hawa sejuk kota Malang. Sejarah membuktikan keberadaan Kota Malang sebagai kota pendidikan tempat UB tumbuh dan berkembang pesat. Ini tidak terjadi dengan sendirinya tapi seakan merupakan proses sejarah yang tidak terpisahkan dari kejayaan Jawa Timur di masa lampau. Saat ini UB merupakan salah satu universitas negeri yang terkemuka di Indonesia yang mempunyai jumlah mahasiswa lebih dari 60 ribu

orang dari berbagai strata mulai program Diploma, Program Sarjana, Program Spesialis, Program Magister dan Program Doktor yang tersebar dalam 12 Fakultas, 2 Program setara fakultas (embrio fakultas), 1 Program Vokasi, dan 1 Program Pascasarjana.

Universitas Brawijaya mendapatkan mandat sebagai Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 361/KMK.05/2008 tentang Penetapan Universitas Brawijaya Malang pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Surat Keputusan ini telah ditetapkan di Jakarta pada tanggal 17 Desember 2008. (*Sumber : <http://prasetya.ub.ac.id/berita/UB-Menuju-BHP-Lewat-BLU-4666-id.html> dan <http://www.ub.ac.id/tentang/profil-universitas/sekilas-id>*)

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih

status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan; (2) Fakultas Syari'ah; (3) Fakultas Humaniora; (4) Fakultas Ekonomi; (5) Fakultas Psikologi; dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi serta Pascasarjana.

Untuk meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan bidang pendidikan kepada masyarakat, Universitas telah mengembangkan organisasinya menjadi Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 68/KMK.05/2008 tentang Penetapan UIN Malang sebagai Badan Layanan Umum. (*sumber <https://www.uin-malang.ac.id/s/uin/profil> dan <https://www.uin-malang.ac.id/s/uin/organisasi>*)

Universitas Negeri Malang atau yang seringkali kita dengar dengan sebutan UM merupakan perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di bawah pembinaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang berkedudukan di Kota Malang dan Kota Blitar Provinsi Jawa Timur. Jadi tidak hanya Universitas Brawijaya saja yang terkenal, kampus ini juga terkenal kok. Kampus ini berdiri tanggal 18 Oktober 1954 ini sebelumnya bernama IKIP Malang yang merupakan salah satu IKIP tertua di Indonesia.

Pada tanggal [3 Januari 1963](#), terbit Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 35/1964 yang menetapkan bahwa IKIP Malang memiliki cabang di (1) [Surabaya](#), berasal dari cabang FKIP Universitas Airlangga; (2) [Madiun](#), berasal dari Cabang FKIP Universitas Airlangga; (3) [Singaraja](#), berasal dari FKIP [Universitas Udayana](#); (4) [Kupang](#) dan [Ende](#), berasal

dari FKIP [Universitas Nusa Cendana](#). Pada tanggal [20 Mei 1964](#), bertempat di Gedung SKMAN Malang, dilaksanakan upacara peresmian IKIP Malang yang menandai berpisahnya lembaga tersebut dari [Universitas Airlangga](#). Dari hasil reorganisasi, IKIP Malang memiliki empat fakultas, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP); (2) Fakultas Keguruan Sastra dan Seni (FKSS); (3) Fakultas Keguruan Ilmu Sosial (FKIS), dan (4) Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta (FKIE).

Berdasarkan SK Presiden RI No. 93/1999, IKIP Malang diubah menjadi Universitas Negeri Malang (UM) dan berdasarkan SK Dirjen DIKTI No. 143/DIKTI/Kep/2000, UM mempunyai lima fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Sastra (FS), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Ekonomi (FE), serta Fakultas Teknik (FT) ditambah satu Program Pascasarjana (PPs).

Universitas Negeri Malang mendapatkan mandat sebagai perguruan tinggi Badan Layanan Umum berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 279/KMK.05/2009 tentang Penetapan Universitas Negeri Malang Pada Departemen Pendidikan Nasional Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (*Sumber <http://www.kopertis12.or.id/2012/12/02/produk-hukum-yang-berkaitan-dengan-badan-layanan-umum.html#sthash.VGZ15qwP.dpuf> dan www.um.ac.id/v2/profile*).

Politeknik Negeri Malang, awalnya bernama Program Pendidikan Diploma Bidang Teknik, Universitas Brawijaya, dibuka berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI, MENDIKBUD No. 03/DJ/Kep/1979, didirikan oleh Pemerintah Indonesia melalui dana Bank Dunia dengan Tenaga Ahli dari Swiss. Pada tahun 1982, Susunan Organisasinya diatur melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 59 Tahun 1982, bernama Fakultas Non Gelar Teknologi, Universitas Brawijaya dan mulai menerima mahasiswa angkatan I melalui 4 (empat) jurusan, yaitu Jurusan Teknik Elektronika, Jurusan Teknik Listrik, Jurusan Teknik Mesin, dan Jurusan Teknik Sipil. Pada tahun 1986 dibuka Jurusan Teknik Telekomunikasi, Jurusan Akuntansi, dan Jurusan Administrasi Niaga.

Jurusan Akuntansi dan Jurusan Administrasi Niaga mendapatkan bantuan dari The Australian Project dengan Tenaga Ahli dari Australia. Kemudian pada tahun 1987 dibuka Jurusan Teknik Kimia.

Melalui Surat Keputusan MENDIKBUD No. 0313/O/1991 tentang Penataan Politeknik dalam lingkungan Universitas dan Institut Negeri, maka Politeknik Malang ditetapkan sebagai institusi yang berada di lingkungan Universitas Brawijaya dan bernama Politeknik Universitas Brawijaya yang menyelenggarakan program pendidikan Diploma III (D-III) dengan 6 (enam) Jurusan: 1) Jurusan [Teknik Sipil](#), Program Studi Konstruksi Gedung dan Program Studi Konstruksi Sipil; 2) Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Teknik Mesin; 3) Jurusan Teknik Elektro, Program Studi Teknik Listrik, Program Studi Teknik Elektronika, dan Program Studi Teknik Telekomunikasi; 4) Jurusan Teknik Kimia, Program Studi Teknik Kimia; 5) Jurusan Akuntansi, Program Studi Akuntansi; 6) Jurusan Administrasi Niaga, Program Studi Kesekretariatan dan Administrasi Perkantoran. Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan MENDIKNAS No. 147/O/2004, Politeknik Universitas Brawijaya telah memperoleh status kemandirian dengan nama menjadi Politeknik Negeri Malang (POLINEMA).

Polinema menjadi perguruan tinggi Badan Layanan Umum Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 75/PMK.05/2015 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Politeknik Negeri Malang pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. (*Sumber www.polinema.ac.id/ dan <http://www.kopertis12.or.id/2012/12/02/produk-hukum-yang-berkaitan-dengan-badan-layanan-umum.html#sthash.VGZ15qwP.dpuf>*)

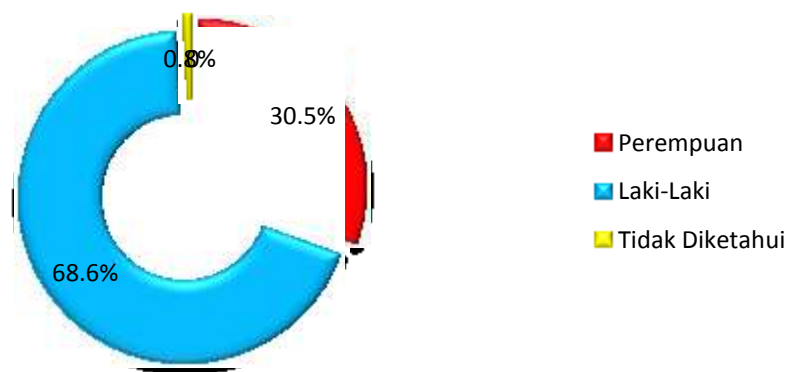
2. Karakteristik Latar Belakang Responden

Dalam penelitian ini pengambilan responden adalah *stakeholder* perguruan tinggi baik dosen maupun pegawai administrasi. Dari kuisioner yang

disebarkan pada responden dihasilkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil survei / hasil olah data ditemukan bahwa jenis kelamin dari responden dapat dijelaskan sebagaimana dalam gambar berikut:



Sumber: Data Diolah

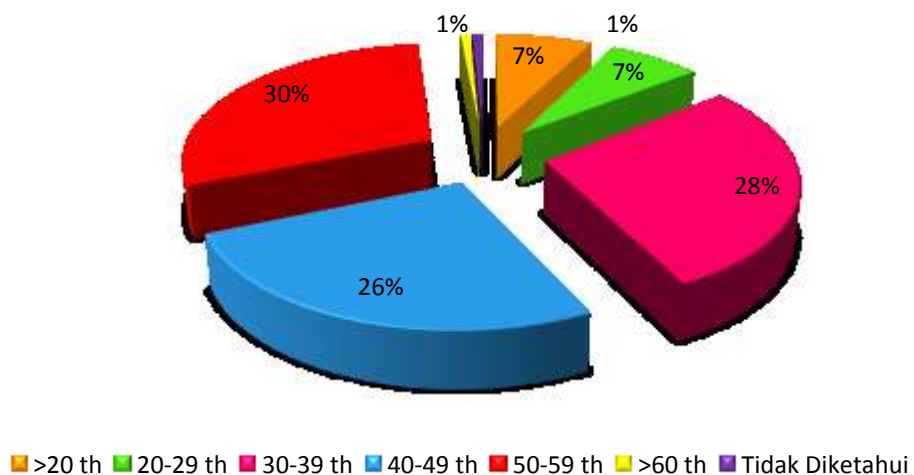
Gambar 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari gambar 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 30.5% dari total responden, sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68.6%, serta 0.8% tidak jelas. Jadi dapat diambil kesimpulan dari jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan, hal ini menunjukkan bahwa laki-laki masih mendominasi dalam *stakeholder* perguruan tinggi serta lebih memahami mengenai *good university governance*.

b. Tingkat Usia

Untuk karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi enam kelompok, yaitu responden yang berusia kurang dari 20 tahun, 20-29 tahun, 30-39 tahun, 40-49 tahun, 50-59 tahun, dan diatas 60 tahun. Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.2

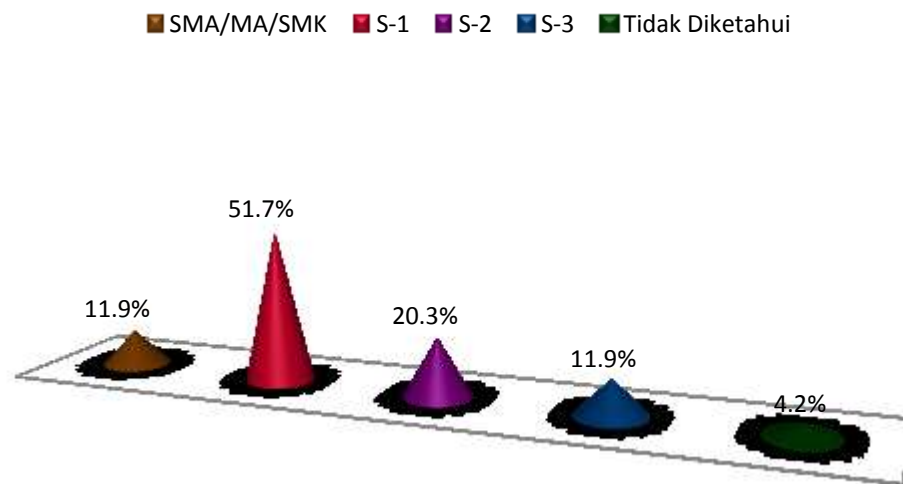
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang berusia dibawah 20 tahun sebanyak 8% dari jumlah responden keseluruhan, 20-29 tahun sebesar 7.6%, sedangkan untuk usia 30-39 tahun sebanyak 30.5%, usia 40-49 tahun sebesar 28%, kemudian usia 50-59 tahun sebesar 32.2%, dan usia diatas 60 tahun sebesar 0,8%, Sisanya sebanyak 0.8% dari jumlah keseluruhan tidak diketahui secara pasti usianya.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang berusia 50-59 tahun yaitu sebanyak 32.2%, hal ini menunjukkan bahwa *stakeholder* perguruan tinggi yang lebih memahami mengenai *good university governance* adalah usia yang cukup matang dan memiliki lebih banyak pengalaman dalam manajemen perguruan tinggi.

c. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil survei / hasil olah data ditemukan bahwa tingkat pendidikan terakhir dari responden dapat dijelaskan sebagaimana dalam gambar berikut:



Sumber: Data Diolah

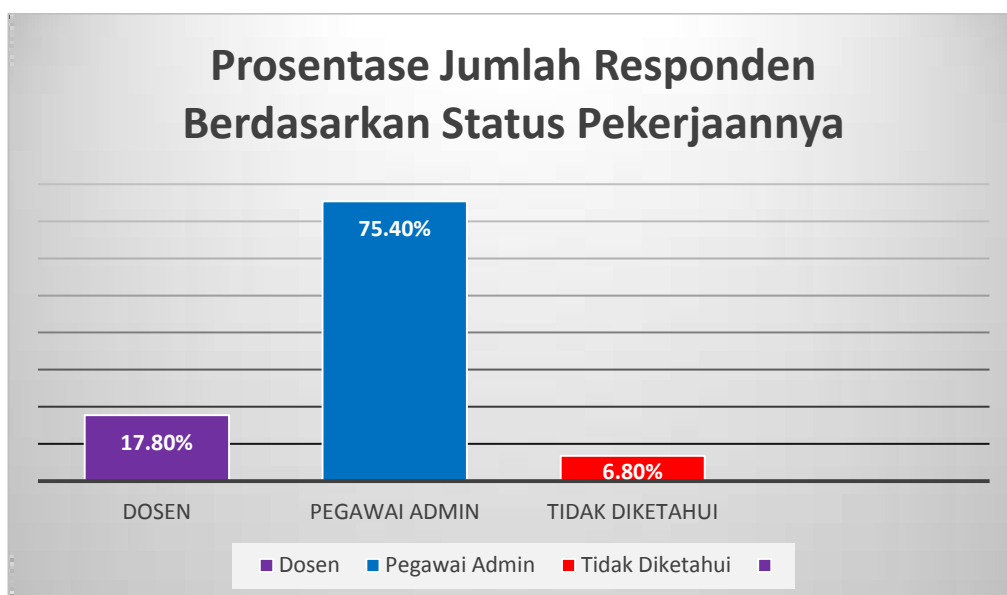
Gambar 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa responden tingkat pendidikan terakhir SMA/MA/SMK sebanyak 22% dari total responden, untuk tingkat pendidikan terakhir S-1 sebanyak 30%, kemudian tingkat pendidikan terakhir S-2 sebanyak 20% dari total responden, sedangkan untuk tingkat pendidikan terakhir S-3 sebanyak 11.9% dari total responden. Dan sisanya 4.2% tidak diketahui dengan pasti tingkat pendidikan terakhirnya.

d. Status

Dalam penelitian ini, responden dibagi ke dalam dua kategori yakni dosen dan pegawai admin. Kedua pihak tersebut dianggap mampu dalam memberikan penilaian dalam implementasi *good university governance*, sehingga peneliti secara lugas langsung membagi responden dalam dua kategori tersebut. Namun peneliti juga menyediakan kolom keterangan untuk kemudian memperjelas posisi pekerjaan responden tersebut, sehingga diharapkan akan lebih memperjelas tingkat validasi atas jawaban yang diberikan. Berikut adalah persebaran responden dilihat dari status pekerjaannya:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.4

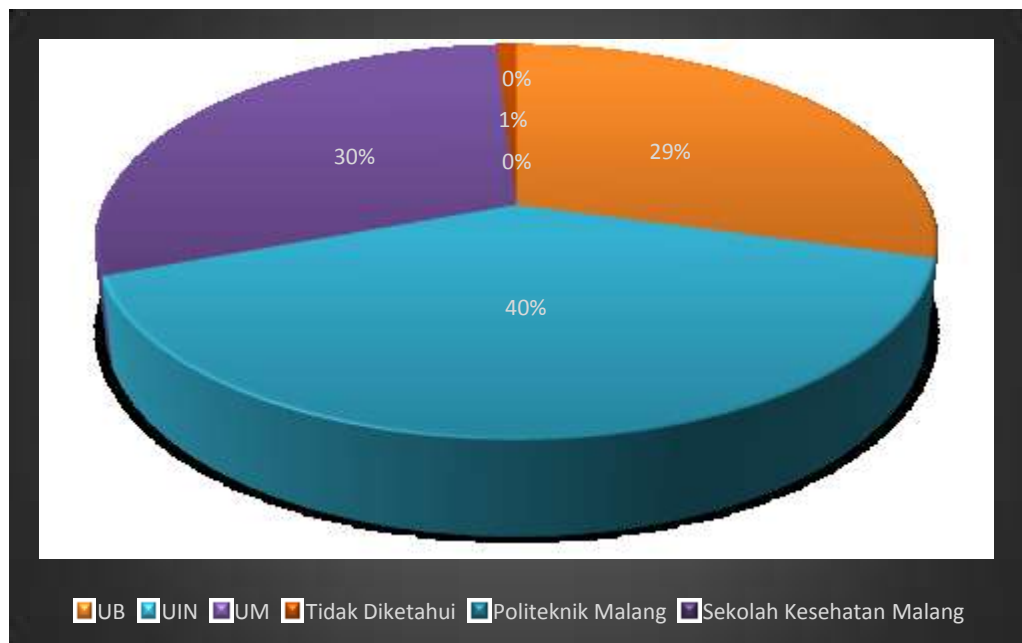
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Berdasarkan gambar tersebut diatas dapat terlihat bahwa mayoritas responden berstatus sebagai pegawai admin. Hal ini ditunjukkan dengan perbedaan prosentase jumlah responden yang cukup nampak, yakni 17.8% sebagai dosen, 75.4% sebagai pegawai admin dan sisanya sebesar 6.8% tidak diketahui. Perbedaan prosentasi jumlah responden ini disebabkan oleh penyebaran kuesioner oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada bagian umum atau tata usaha dari masing-masing fakultas di

setiap universitas yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga sangat wajar apabila mayoritas responden berlatar belakang sebagai pegawai admin.

e. Nama Perguruan Tinggi

Penelitian mengenai implementasi *good university governance* ini dilakukan di lima Perguruan Tinggi Negeri di Kota Malang yang telah mendapatkan mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum, diantaranya (1) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN); (2) Universitas Brawijaya Malang (UB); (3) Universitas Negeri Malang (UM); (4) Politeknik Malang; dan (5) Sekolah Kesehatan Malang. Berikut adalah prosentase jumlah penyebaran kuesioner pada masing-masing universitas dalam penelitian ini:



Sumber: Data Diolah

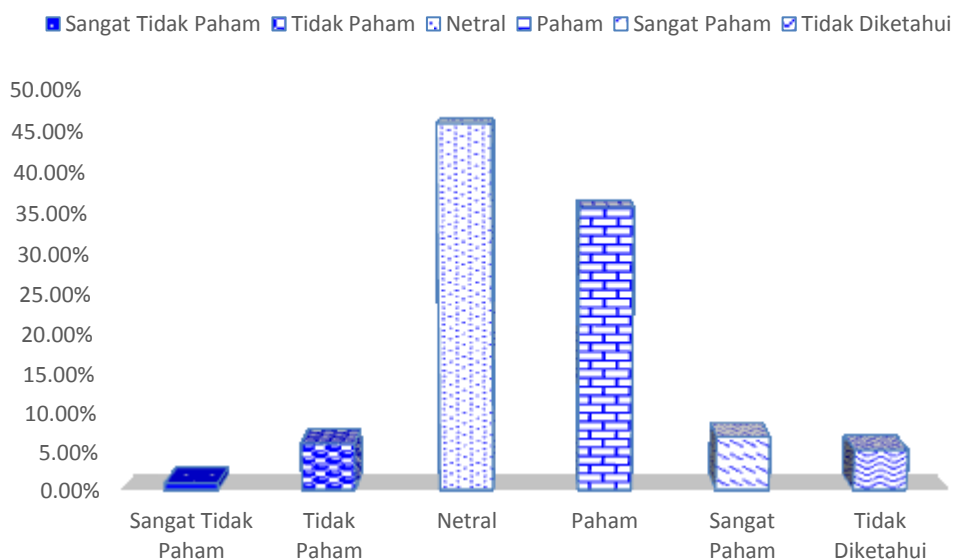
Gambar 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Perguruan Tinggi

Merujuk pada gambar diatas, dapat terlihat persebaran jumlah kuesioner pada masing-masing universitas. Dalam hal ini UIN menjadi sumber utama dalam penelitian ini, hal ini ditunjukkan dengan prosentase jumlah kuesioner yang tersebar sebanyak 40% dari total keseluruhan kuesioner. Sedangkan di urutan kedua yakni UM dengan jumlah prosentase 30% dan UB 29%. Salah satu faktor penyebab perbedaan jumlah prosentase penyebaran ini yaitu dipengaruhi oleh kemudahan peneliti dalam mendapatkan data.

f. Tingkat Pemahaman

Dalam penelitian ini, peneliti juga ingin mengetahui sejauh mana tingkat pemahaman responden akan topik penelitian ini. oleh karena itulah, kemudian peneliti memberikan skala tingkat pemahaman yang kemudian digunakan untuk melihat tingkat validitas jawaban masing-masing responden. Berikut adalah hasil rekapitulasi tingkat pemahaman responden dalam penelitian ini:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pemahaman

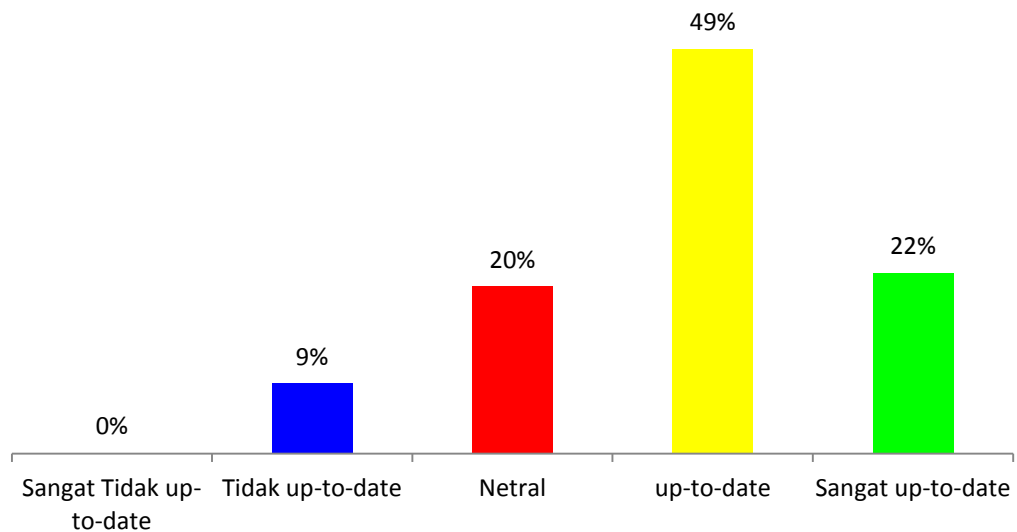
Gambar 4.6 diatas menunjukkan besar tingkat pemahaman responden atas topik yang sedang diteliti. Melalui gambar tersebut dapat terlihat bahwa mayoritas responden menjawab netral. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman responden berada dalam taraf rata-rata atau sedang. Namun, jika dilihat perbandingan jumlah responden yang memiliki tingkat pemahaman diatas rata-rata (paham atau sangat paham) dengan jumlah responden dengan tingkat pemahaman dibawah rata-rata (tidak paham atau sangat tidak paham), responden dengan tingkat pemahaman diatas rata-rata jauh lebih banyak. Hal ini berarti bahwa meskipun mayoritas responden berada pada tingkat pemahaman rata-rata atau netral namun kecenderungannya adalah positif atau paham.

3. Paparan Data Hasil Penelitian

Sub bab berikut memaparkan data hasil penelitian berdasarkan aspek pengukuran *Good University Governance*, yaitu aspek transparansi, aspek supermasi hukum, aspek partisipasi, aspek akuntabilitas, dan aspek efektifitas.

a. Aspek Transparansi

Aspek transparansi digambarkan dengan tiga indikator yang diperjelas kembali melalui 9 item pernyataan dalam kuesioner penelitian ini, meliputi (1) transparansi dalam penyampaian informasi; (2) Media penyampaian informasi (Website), buku pedoman, SOP, papan pengumuman, barang cetak & elektronik; (3) Efektifitas penyampaian informasi. Berikut adalah hasil dari survey untuk indikator $X_{1,1}$ dari aspek transparansi:

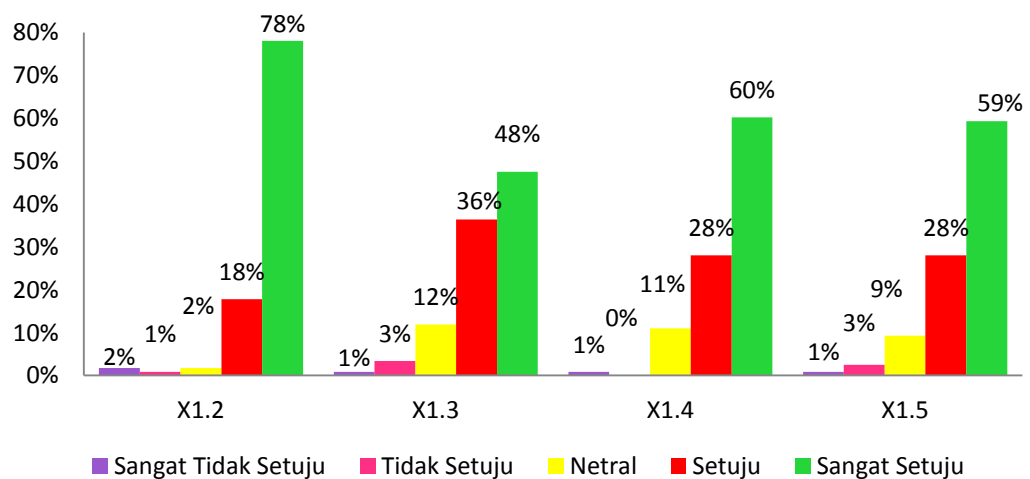


Sumber: Data diolah

Gambar 4.7

Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.1}$

Dari gambar 4.5 menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{1.1}$ sebesar 0% menyatakan sangat tidak up-to-date, 9% tidak up-to-date, 20% netral, 49% up-to-date, dan 22% sangat up-to-date.



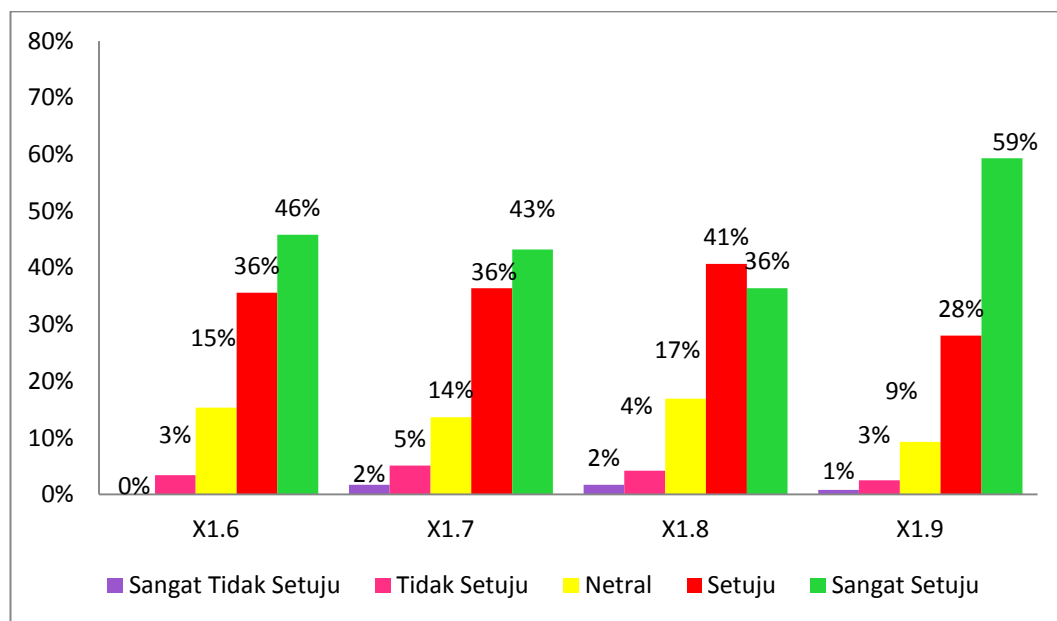
Sumber: Data diolah

Gambar 4.8

Distribusi Jawaban Indikator $X_{1.2}$, $X_{1.3}$, $X_{1.4}$, $X_{1.5}$

Sementara dari indikator $X_{1,2}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 2% menyatakan sangat tidak setuju, 1 % tidak setuju, 2 % netral, 18% setuju, dan 78 % sangat setuju. Dari sisi indikator $X_{1,3}$ distribusi jawaban responden sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 12% netral, 36% setuju, dan 48% sangat setuju.

Sedangkan distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{1,4}$ sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 0% tidak setuju, 11% netral, 28% setuju, dan 60% sangat setuju. Untuk distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{1,5}$ sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 9% netral, 28% setuju, dan 59% sangat setuju.



Sumber: Data diolah

Gambar 4.9

Distribusi Jawaban Indikator $X_{1,6}$, $X_{1,7}$, $X_{1,8}$, $X_{1,9}$

Sementara dari gambar 4.9 untuk indikator $X_{1,6}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 0% menyatakan sangat tidak setuju, 3 % tidak setuju, 15 % netral, 36 % setuju, dan 46% sangat setuju. Dari sisi indikator $X_{1,7}$ distribusi

jawaban responden sebesar 2% menyatakan sangat tidak setuju, 5% tidak setuju, 14% netral, 36% setuju, dan 43% sangat setuju.

Sedangkan distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{1.8}$ sebesar 2% menyatakan sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 17% netral, 41% setuju, dan 36% sangat setuju. Untuk distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{1.9}$ sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 9% netral, 28% setuju, dan 59% sangat setuju.

Namun, Angka ini belum bisa menunjukkan sebuah kesimpulan, maka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lanjut peneliti menggunakan rumus dari Sugiono (2005:88) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Aspek Variabel X_1

No	Jawaban											Skor										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	RATA-	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	RATA-		
										RATA										RATA		
1	0	2	1	1	1	0	2	2	2	1	0	2	1	1	1	0	2	2	2	1		
2	10	1	4	0	3	4	6	5	4	4	20	2	8	0	6	3	12	10	8	8		
3	24	2	14	13	11	18	16	20	17	15	72	6	42	39	33	24	48	60	51	45		
4	58	21	45	33	33	42	43	48	40	40	232	84	172	132	132	168	172	192	168	160		
5	26	42	55	71	71	54	51	43	55	51	130	480	380	355	350	270	255	265	275	280		
Jumlah												454	554	505	517	510	500	489	479	486	503	
Jumlah 55 x 100%												77%	94%	82%	84%	84%	82%	80%	79%	81%	84%	85%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui nilai dari indikator $X_{1.1}$ yaitu 454 atau 77%. Angka tersebut bermakna bahwa 77% responden menyatakan persetujuan bahwa perguruan tinggi menyampaikan informasi baik secara

elektronik maupun non-elektronik secara *up-to-date* dan lengkap. Kemudian nilai dari item $X_{1.2}$ yaitu 554 atau 94%. Angka tersebut bermakna bahwa 94% responden menyatakan persetujuan apabila Perguruan tinggi memiliki situs atau website sebagai median penyebaran informasi dan komunikasi.

Sementara itu nilai dari item $X_{1.3}$ yaitu 503 atau 85%. Angka tersebut bermakna bahwa 85% responden menyatakan persetujuan apabila Navigasi website perguruan tinggi mudah mendapatkan informasi yang diperlukan secara lengkap dan efektif. Sedangkan nilai dari item $X_{1.4}$ yaitu 527 atau 89%. Angka tersebut bermakna bahwa 89% responden menyatakan persetujuan apabila Perguruan tinggi mempunyai berbagai pedoman dan peraturan dalam rangka penyelenggaraan pelayanan pendidikan tinggi.

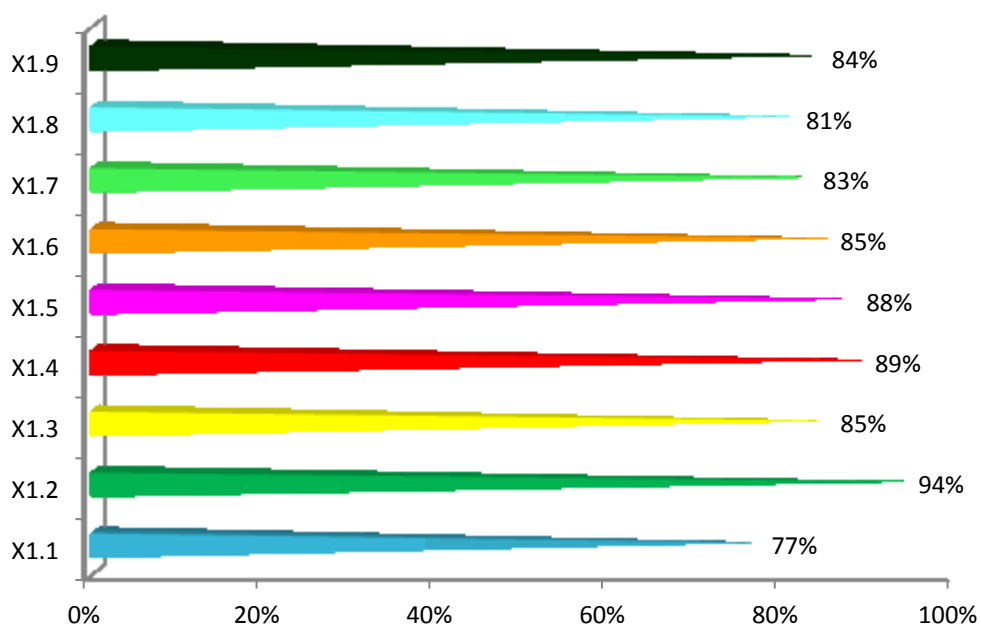
Kemudian, nilai dari item $X_{1.5}$ yaitu 522 atau 88%. Angka tersebut bermakna bahwa 88% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi mempunyai Sistem dan Standar Oprasional Prosedur tentang pelayanan akademik dan non akademik kepada mahasiswa. Sedangkan nilai dari item $X_{1.6}$ yaitu 500 atau 85%. Angka tersebut bermakna bahwa 85% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengelolaan keuangan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder internal*) secara transparan.

Selanjutnya, nilai dari item $X_{1.7}$ yaitu 489 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang laporan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder internal*) secara periodic. Sedangkan nilai dari item $X_{1.8}$ yaitu 479 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 81% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengelolaan sumberdaya manusia secara terbuka. Sedangkan nilai dari item $X_{1.9}$ yaitu 496 atau 84%. Angka tersebut bermakna bahwa 84% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi

tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengadaan barang/jasa kepada public secara terbuka.

Melalui perhitungan nilai dari masing-masing item diatas, dapat diketahui nilai dari rata-rata yang dapat mewakili nilai dari aspek transparansi secara keseluruhan yaitu 503 atau 85%. Angka tersebut bermakna bahwa 85% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek transparansi.

Setelah mengetahui masing-masing prosentase dari item yang ada, berikut akan disajikan dalam bentuk gambar perbandingan jumlah prosentase masing-masing item sesuai dengan tabel diatas:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.10

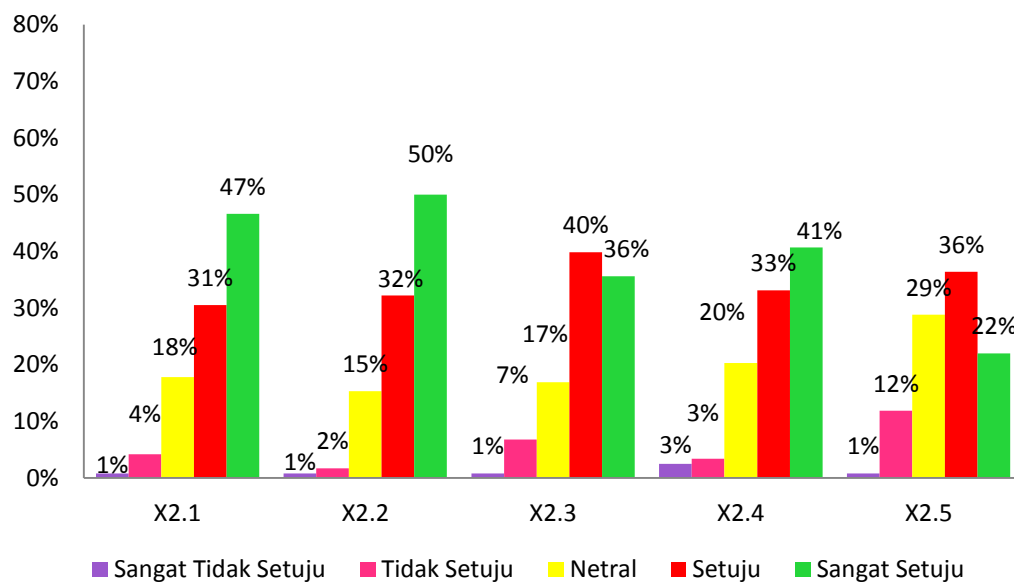
Distribusi Jawaban Indikator X_{1,1} sd X_{1,9}

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa :

- 1) 77% responden menyatakan persetujuan bahwa perguruan tinggi menyampaikan informasi baik secara elektronik maupun non-elektronik secara *up-to-date* dan lengkap;
- 2) 94% responden menyatakan persetujuan apabila Perguruan tinggi memiliki situs atau website sebagai median penyebaran informasi dan komunikasi;
- 3) 85% responden menyatakan persetujuan apabila Navigasi website perguruan tinggi mudah mendapatkan informasi yang diperlukan secara lengkap dan efektif;
- 4) 89% responden menyatakan persetujuan apabila Perguruan tinggi mempunyai berbagai pedoman dan peraturan dalam rangka penyelenggaraan pelayanan pendidikan tinggi;
- 5) 88% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi mempunyai Sistem dan Standar Oprasional Prosedur tentang pelayanan akademik dan non akademik kepada mahasiswa;
- 6) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengelolaan keuangan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder internal*) secara transparan;
- 7) 83% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang laporan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder internal*) secara periodic.
- 8) 81% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengelolaan sumberdaya manusia secara terbuka;
- 9) 84% responden menyatakan persetujuannya apabila Perguruan tinggi menyampaikan informasi tentang Sistem dan Standar Oprasional Prosedur pengadaan barang/jasa kepada public secara terbuka.

b. Aspek Partisipasi

Aspek partisipasi dijelaskan dengan 4 indikator yang kemudian disampaikan dalam 5 pernyataan, meliputi (1) *Stakeholder* kunci terlibat dalam pengambilan keputusan/ kebijakan; (2) *Stakeholder* terlibat dalam proses perencanaan; (3) *Stakeholder* terlibat dalam pengawasan kebijakan; (4) *Stakeholder* terlibat dalam perumusan kebijakan. Berikut adalah hasil dari survey untuk keempat indikator dari aspek X_2 distribusi jawaban responden dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Sumber: Data diolah

Gambar 4.11

Distribusi Jawaban Aspek Partisipasi

Sementara dari indikator $X_{2.1}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 18% netral, 31% setuju, dan 47% sangat setuju. Dari sisi indikator $X_{2.2}$ distribusi jawaban responden sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 2% tidak setuju, 15% netral, 32% setuju, dan 50% sangat setuju. Indikator $X_{2.3}$ distribusi jawaban

responden meliputi 1% menyatakan sangat tidak setuju, 7% tidak setuju, 17% netral, 40% setuju, dan 36% sangat setuju

Sedangkan distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{2.4}$ sebesar 3% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 30% netral, 33% setuju, dan 41% sangat setuju. Untuk distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{2.5}$ sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 12% tidak setuju, 29% netral, 36% setuju, dan 22% sangat setuju.

Namun, angka ini belum bisa menunjukkan sebuah kesimpulan, maka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lanjut peneliti menggunakan rumus dari Sugiono (2005:88) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Aspek Partisipasi

No	Σ Jawaban						Skor					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Rata-rata	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Rata-rata
1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1
2	5	2	8	4	14	7	10	4	16	8	28	13
3	21	18	20	24	34	23	63	54	60	72	102	70
4	36	38	47	39	43	41	144	152	188	156	172	162
5	55	59	42	48	26	46	275	295	210	240	130	230
Jumlah							493	506	475	479	433	477
Σ skor : $\Sigma N \pm 100\%$							84%	86%	81%	81%	73%	81%

Berdasarkan berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui nilai dari indikator $X_{2.1}$ yaitu 493 atau 84%. Angka tersebut bermakna bahwa 84% responden menyatakan persetujuan bahwa Pimpinan perguruan tinggi (rector/dekan/kepala lembaga/ kepala pusat/kepala biro/) melibatkan pimpinan lainnya (*stakeholder internal* kunci) dalam kebijakan-kebijakan dan/atau pengambilan keputusan

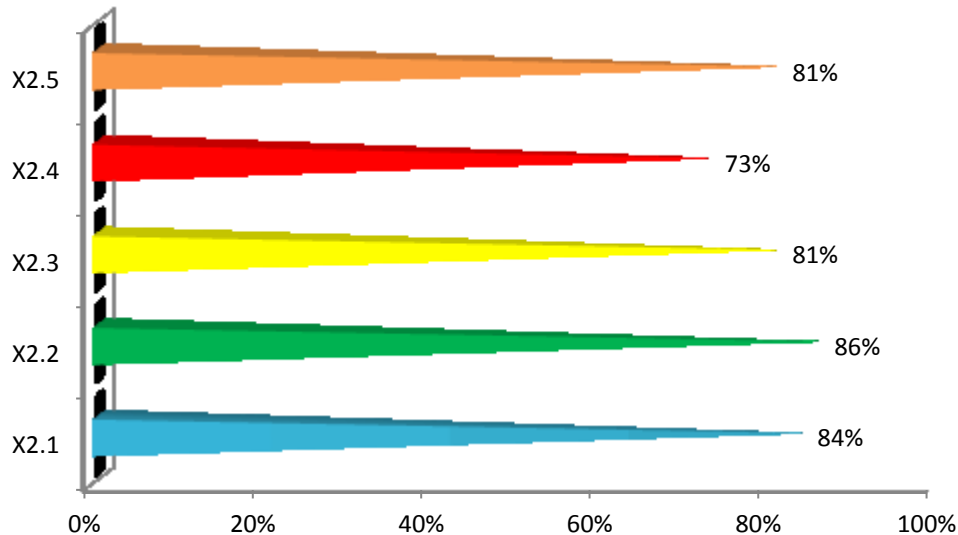
penting. Kemudian nilai dari item $X_{2,2}$ yaitu 506 atau 86%. Angka tersebut bermakna bahwa 86% responden menyatakan persetujuan apabila Semua pimpinan perguruan tinggi (*stakeholder internal* kunci) terlibat dalam perbincangan dan/atau proses perencanaan arah perguruan tinggi masa depan.

Sementara itu nilai dari item $X_{2,3}$ yaitu 475 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 81% responden menyatakan persetujuan apabila Civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) mengawal atau mengontrol berbagai keputusan penting yang diputuskan pimpinan perguruan tinggi. Sedangkan nilai dari item $X_{2,4}$ yaitu 479 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 81% responden menyatakan persetujuan apabila Civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) mempunyai saluran untuk penyampaian aspirasi kepada pimpinan perguruan tinggi. Kemudian, nilai dari item $X_{2,5}$ yaitu 433 atau 73%. Angka tersebut bermakna bahwa 73% responden menyatakan persetujuannya apabila Civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) terlibat secara langsung atau tidak berpartisipasi dalam perumusan kebijakan perguruan tinggi.

Melalui perhitungan nilai dari masing-masing item diatas, dapat diketahui nilai dari rata-rata yang dapat mewakili nilai dari aspek partisipasi secara keseluruhan yaitu 477 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek partisipasi.

Setelah mengetahui masing-masing prosentase dari item yang ada, berikut akan disajikan dalam bentuk gambar perbandingan jumlah prosentase masing-masing item sesuai dengan tabel diatas:

Partisipasi



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.12

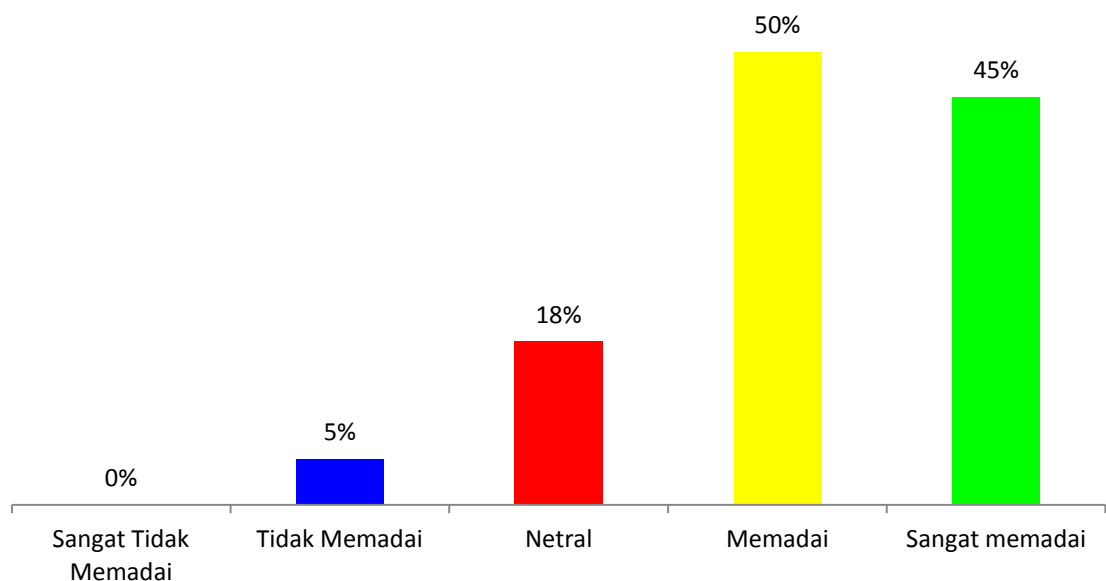
Aspek Partisipasi

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa (1) 84% responden menyatakan persetujuan bahwa Pimpinan perguruan tinggi (rector/dekan/kepala lembaga/ kepala pusat/kepala biro/) melibatkan pimpinan lainnya (*stakeholder internal* kunci) dalam kebijakan-kebijakan dan/atau pengambilan keputusan penting; (2) 86% responden menyatakan persetujuan apabila Semua pimpinan perguruan tinggi (*stakeholder internal* kunci) terlibat dalam perbincangan dan/atau proses perencanaan arah perguruan tinggi masa depan; (3) 81% responden menyatakan persetujuan apabila Civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) mengawal atau mengontrol berbagai keputusan penting yang diputuskan pimpinan perguruan tinggi; (4) 81% responden menyatakan persetujuan apabila Civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) mempunyai saluran untuk penyampaian aspirasi kepada pimpinan perguruan tinggi; (5) 73% responden menyatakan persetujuannya apabila Civitas akademika

perguruan tinggi (*stakeholder internal*) terlibat secara langsung atau tidak berpartisipasi dalam perumusan kebijakan perguruan tinggi.

c. Aspek Supremasi Hukum

Aspek supremasi hukum dijelaskan dengan 5 indikator, meliputi (1) Adanya peraturan perundang terkait penyelenggaraan pendidikan tinggi; (2) Adanya sistem reward and punishment yang jelas; (3) Sistem pemantauan dan pengawasan terhadap lembaga penegak hukum yang dilakukan secara obyektif, independen, dan mudah diakses publik; (4) Sosialisasi peraturan perundang-undangan; (5) Berpedoman pada peraturan dan ketentuan yang berlaku Hasil dari survey untuk sub indikator $X_{3,1}$ dari aspek supremasi hukum, untuk distribusi jawaban responden dapat dilihat pada grafik berikut ini:

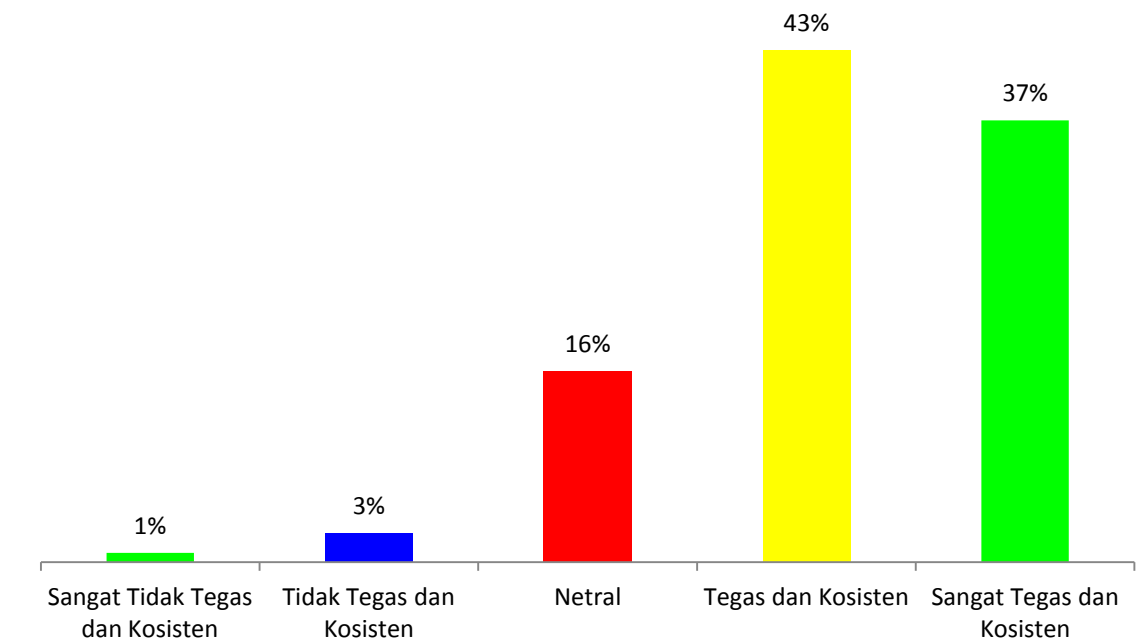


Sumber: Data diolah

Gambar 4.13

Distribusi Jawaban Indikator $X_{3,1}$

Indikator $X_{3,1}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 0% menyatakan sangat tidak setuju, 5% tidak setuju, 18% netral, 50% setuju, dan 45% sangat setuju.

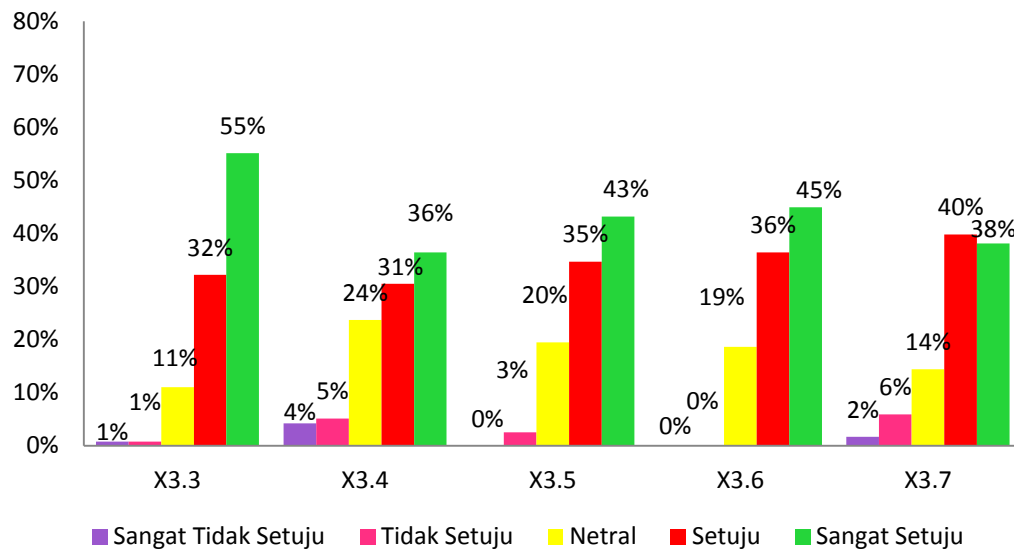


Sumber: Data diolah

Gambar 4.14

Distribusi Jawaban Indikator $X_{3,2}$

Dari sisi indikator $X_{3,2}$ distribusi jawaban responden sebesar 1% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 16% netral, 43% setuju, dan 37% sangat setuju.



Sumber: Data diolah

Gambar 4.15

Distribusi Jawaban Indikator $X_{3,3}$ s.d $X_{3,7}$

Indikator $X_{3,3}$ distribusi jawaban responden meliputi 1% menyatakan sangat tidak setuju, 1% tidak setuju, 11% netral, 32% setuju, dan 55% sangat setuju. Sedangkan distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{3,4}$ sebesar 4% menyatakan sangat tidak setuju, 5% tidak setuju, 24% netral, 31% setuju, dan 46% sangat setuju. Untuk distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{3,5}$ sebesar 0% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 20% netral, 35% setuju, dan 43% sangat setuju.

Sementara untuk $X_{3,6}$ sebesar 0% menyatakan sangat tidak setuju, 0% tidak setuju, 19% netral, 36% setuju, dan 45% sangat setuju. Untuk distribusi jawaban responden mengenai indikator $X_{3,7}$ sebesar 2% menyatakan sangat tidak setuju, 6% tidak setuju, 14% netral, 40% setuju, dan 38% sangat setuju. Angka ini belum bisa menunjukkan sebuah kesimpulan, maka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lanjut peneliti menggunakan rumus dari Sugiono (2005:88) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Aspek Supremasi Hukum

No	Σ Jumlah								Skor							
	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X _{3.7}	Rata-rata	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X _{3.7}	Rata-rata
1	0	1	1	5	0	0	2	1	0	1	1	5	0	0	2	1
2	5	3	1	6	3	0	7	4	10	6	2	12	0	0	14	7
3	18	19	13	28	23	22	17	20	54	57	39	84	66	66	51	60
4	50	51	38	36	41	43	47	44	200	204	152	144	172	172	188	175
5	45	44	65	43	51	53	45	49	225	220	325	215	265	265	225	247
Jumlah									489	488	519	460	503	503	480	490
Σ skor: 50 = 100%									83%	83%	88%	78%	85%	85%	81%	83%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui nilai dari indikator X_{3.1} yaitu 489 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuan bahwa perguruan tinggi mempunyai aturan dan pedoman yang memadai dalam rangka mengelola perguruan tinggi Badan Layanan Umum. Kemudian nilai dari item X_{3.2} yaitu 488 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi menjalankan peraturan dan perundang-undangan dalam rangka mengelola perguruan tinggi Badan Layanan Umum secara tegas dan konsisten.

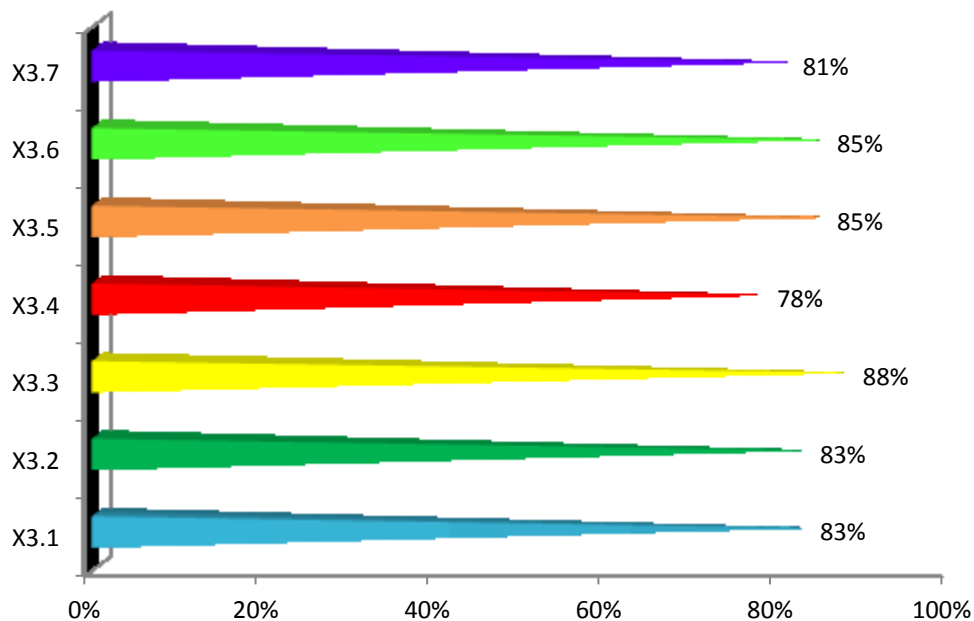
Sementara itu nilai dari item X_{3.3} yaitu 519 atau 88%. Angka tersebut bermakna bahwa 88% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi dalam melaksanakan pelayanan pendidikan tinggi berdasarkan dan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Sedangkan nilai dari item X_{3.4} yaitu 460 atau 78%. Angka tersebut bermakna bahwa 78% responden menyatakan

persetujuan apabila perguruan tinggi melaksanakan system *reward* dan *punishment* secara jelas, tegas, adil, dan transparan.

Kemudian, nilai dari item $X_{3.5}$ yaitu 503 atau 85%. Angka tersebut bermakna bahwa 85% responden menyatakan persetujuannya apabila civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) sadar dan patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan nilai dari item $X_{3.6}$ yaitu 503 atau 85%. Angka tersebut bermakna bahwa 85% responden menyatakan persetujuannya apabila peraturan dan perundang-undangan terkait penyelenggaraan pendidikan dijalankan secara efektif oleh perguruan tinggi.

Selanjutnya, nilai dari item $X_{3.7}$ yaitu 480 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 81% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mensosialisasikan semua peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan perguruan tinggi Badan Layanan Umum kepada semua civitas akademika. Melalui perhitungan nilai dari masing-masing item diatas, dapat diketahui nilai dari rata-rata yang dapat mewakili nilai dari aspek supremasi hukum secara keseluruhan yaitu 490 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan setuju apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek supremasi hukum.

Setelah mengetahui masing-masing prosentase dari item yang ada, berikut akan disajikan dalam bentuk gambar perbandingan jumlah prosentase masing-masing item sesuai dengan tabel diatas:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.16

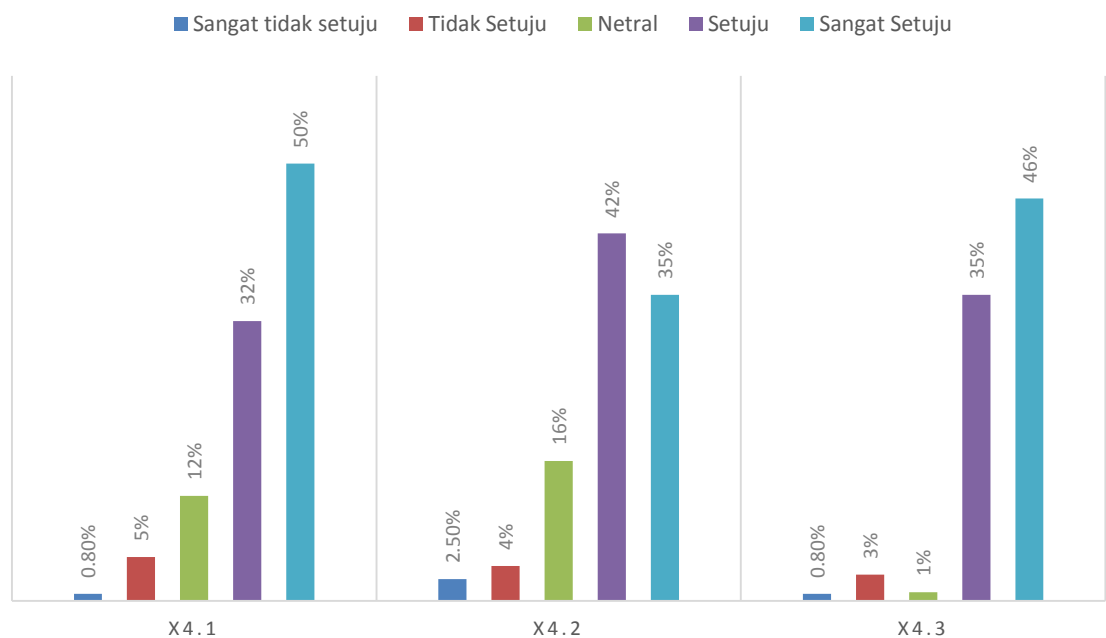
Aspek Supremasi Hukum

Pada gambar di atas dapat dijelaskan (1) 83% responden menyatakan persetujuan bahwa perguruan tinggi mempunyai aturan dan pedoman yang memadai dalam rangka mengelola perguruan tinggi Badan Layanan Umum, (2) 83% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi menjalankan peraturan dan perundang-undangan dalam rangka mengelola perguruan tinggi Badan Layanan Umum secara tegas dan konsisten, (3) 88% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi dalam melaksanakan pelayanan pendidikan tinggi berdasarkan dan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, (4) 78% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi melaksanakan system *reward* dan *punishment* secara jelas, tegas, adil, dan transparan, (5) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila civitas akademika perguruan tinggi (*stakeholder internal*) sadar dan patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, (6) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila peraturan dan perundang-undangan terkait

penyelenggaraan pendidikan dijalankan secara efektif oleh perguruan tinggi, (7) 81% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mensosialisasikan semua peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan perguruan tinggi Badan Layanan Umum kepada semua civitas akademika.

d. Aspek Akuntabilitas

Aspek akntabilitas digambarkan dengan 5 indikator, meliputi (1) Adanya Standard Operating Procedure (SOP) dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi; (2) Mekanisme pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan tinggi; (3) Adanya Laporan tahunan; (4) Laporan pertanggungjawaban kegiatan; (5) Adanya Sistem pengendalian penyelenggaraan pendidikan tinggi. Hasil dari survey untuk masing-masing indikator dari aspek akuntabilitas distribusi jawaban responden dapat dilihat pada grafik berikut ini:



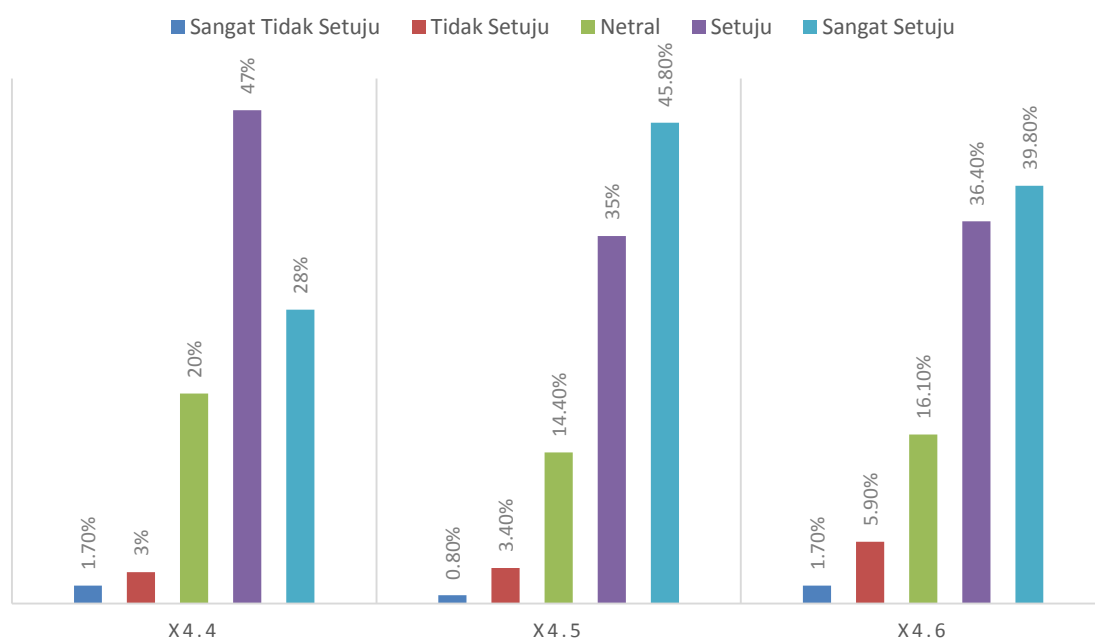
Sumber: Data diolah

Gambar 4.17

Distribusi Jawaban Item X_{4.1} s.d X_{4.3}

Dari gambar 4.17 menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai $X_{4.1}$ sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak setuju, 5% tidak setuju, 12,5% netral, 32% setuju, dan 50% sangat setuju. Sementara dari item $X_{4.2}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 2,5% menyatakan sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 1% netral, 42% setuju, dan 35% sangat setuju. Dari sisi sub indikator $X_{4.3}$ distribusi jawaban responden sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 1% netral, 35% setuju, dan 46% sangat setuju.

Kemudian, berikut adalah gambar yang menunjukkan distribusi jawaban dari $X_{4.4}$ hingga $X_{4.6}$ yang diperoleh melalui hasil penelitian ini:



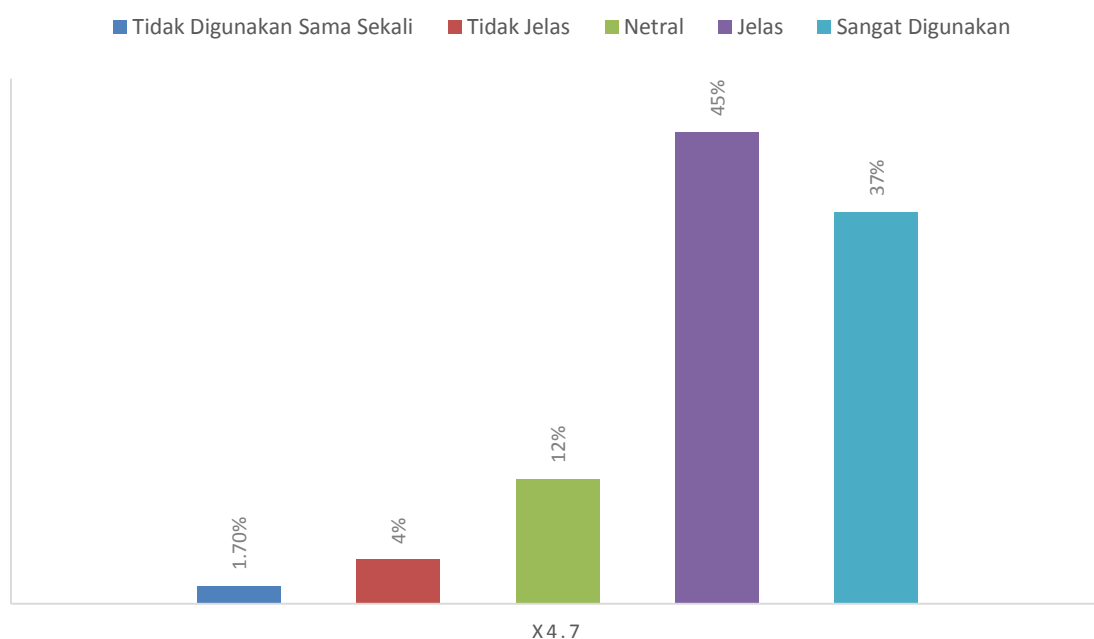
Sumber: Data diolah

Gambar 4.18

Distribusi Jawaban Item $X_{4.4}$ s.d $X_{4.6}$

Merujuk pada gambar 4.18 menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai $X_{4.4}$ sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 20% netral, 47% setuju, dan 28% sangat setuju. Sementara dari item $X_{4.5}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak

setuju, 3,4% tidak setuju, 14,4% netral, 35% setuju, dan 45,8% sangat setuju. Dari sisi sub indikator $X_{4.3}$ distribusi jawaban responden sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 5,9% tidak setuju, 16,1% netral, 36,4% setuju, dan 39,8% sangat setuju.

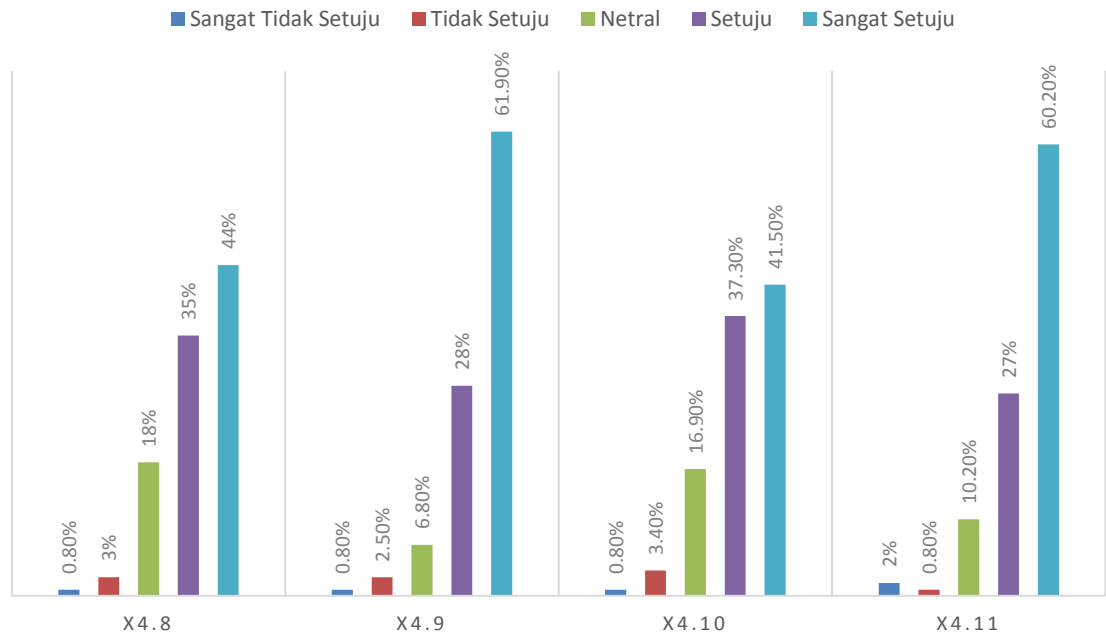


Sumber: Data diolah

Gambar 4.19

Distribusi Jawaban Item $X_{4.7}$

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa pada item $X_{4.7}$ sebesar 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju, 4% tidak setuju, 12% netral, 45% setuju dan 37% sangat setuju terhadap pernyataan $X_{4.7}$ mengenai keberadaan SOP yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas di masing-masing perguruan tinggi.

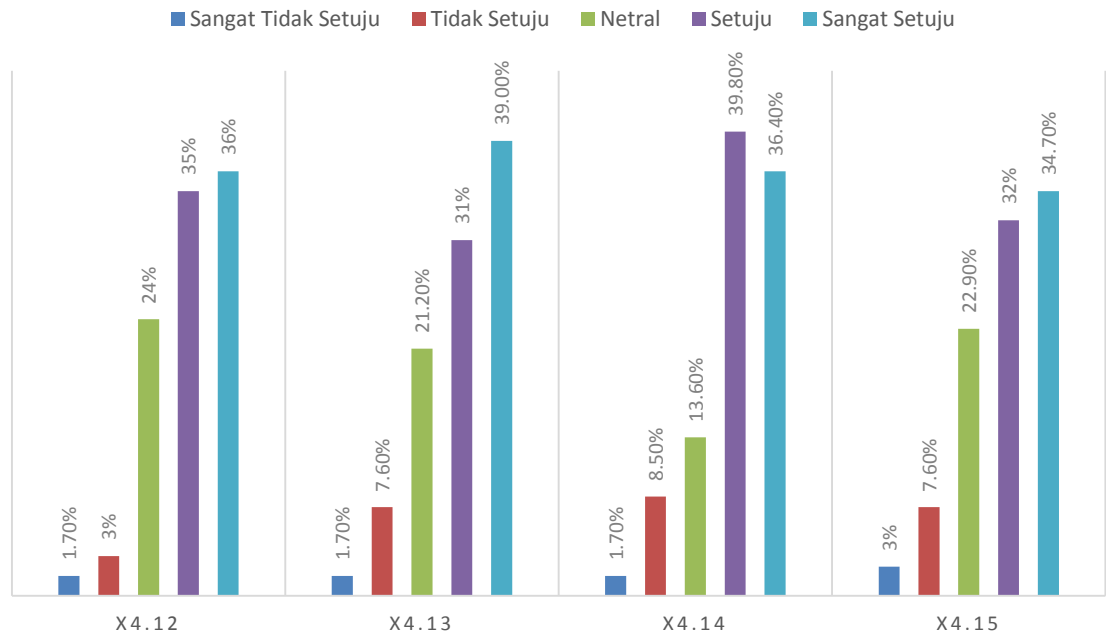


Sumber: Data diolah

Gambar 4.19

Distribusi Jawaban Item X_{4.8} s.d X_{4.11}

Kemudian, berdasarkan gambar 4.19 ditunjukkan distribusi jawaban responden mengenai X₄. yakni sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 18% netral, 35% setuju, dan 44% sangat setuju. Sementara dari item X_{4.9} menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak setuju, 2,5% tidak setuju, 6,8% netral, 28% setuju, dan 61,9% sangat setuju. Dari sisi sub indikator X_{4.10} distribusi jawaban responden sebesar 0,8% menyatakan sangat tidak setuju, 3,4% tidak setuju, 16,9% netral, 37,3% setuju, dan 41,5% sangat setuju. Sedangkan, item X_{4.11} menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 2% menyatakan sangat tidak setuju, 0,8% tidak setuju, 10,2% netral, 27% setuju, dan 60,2% sangat setuju.



Sumber: Data diolah

Gambar 4.20

Distribusi Jawaban Item X_{4.12} s.d X_{4.15}

Selanjutnya, berdasarkan gambar 4.20 ditunjukkan distribusi jawaban responden mengenai X_{4.12} yakni sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 24% netral, 35% setuju, dan 36% sangat setuju. Sementara dari item X_{4.13} menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 7,6% tidak setuju, 21,2% netral, 31% setuju, dan 39% sangat setuju. Dari sisi sub indikator X_{4.14} distribusi jawaban responden sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 8,5% tidak setuju, 13,6% netral, 39,8% setuju, dan 36,4% sangat setuju. Sedangkan, item X_{4.15} menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 3% menyatakan sangat tidak setuju, 7,6% tidak setuju, 22,9% netral, 32% setuju, dan 34,7% sangat setuju.

Sementara itu nilai dari item $X_{4,3}$ yaitu 498 atau 84%. Angka tersebut bermakna bahwa 84% responden menyatakan persetujuan apabila uraian pekerjaan dalam pedoman *job description* dapat dijadikan rujukan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas sehari-hari. Sedangkan nilai dari item $X_{4,4}$ yaitu 467 atau 79%. Angka tersebut bermakna bahwa 79% responden menyatakan persetujuan apabila uraian pekerjaan yang ada dalam dokumen *job description* sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Kemudian, nilai dari item $X_{4,5}$ yaitu 498 atau 84%. Angka tersebut bermakna bahwa 84% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mempunyai dan melaksanakan pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) secara memadai dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan. Sedangkan nilai dari item $X_{4,6}$ yaitu 480 atau 81%. Angka tersebut bermakna bahwa 81% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mensosialisasikan Pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) kepada seluruh civitas akademik (*Stakeholder Internal*).

Selanjutnya, nilai dari item $X_{4,7}$ yaitu 486 atau 82%. Angka tersebut bermakna bahwa 82% responden menyatakan persetujuannya apabila Standar Operasional Prosedur (SOP) dijadikan pedoman atau rujukan dalam pelaksanaan tugas atau pelayanan akademik dan non-akademik. Sedangkan nilai dari item $X_{4,8}$ yaitu 494 atau 84%. Angka tersebut bermakna bahwa 84% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi (rektorat, fakultas, lembaga, pusat, unit) membuat laporan pertanggungjawaban kinerja akademik secara periodik.

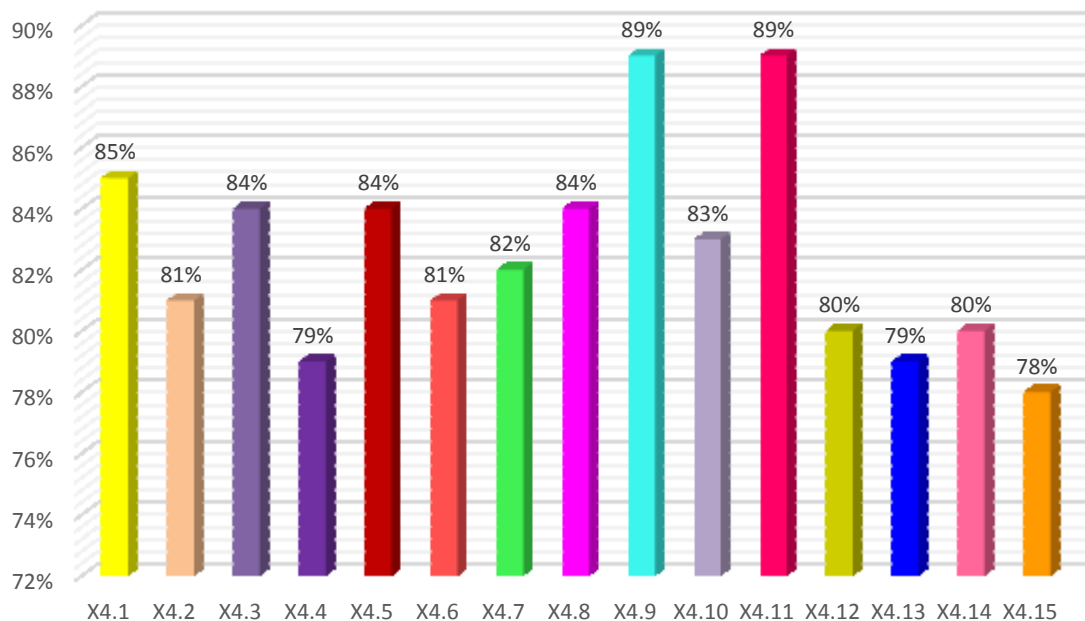
Sedangkan nilai dari item $X_{4,9}$ yaitu 528 atau 89%. Angka tersebut bermakna bahwa 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan setiap periodik. Sedangkan nilai dari item $X_{4,10}$ yaitu 490 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuannya apabila semua pegawai sebagai aparat sipil negara membuat laporan kinerja setiap periodik.

Kemudian, berdasarkan tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa nilai dari item $X_{4.11}$ adalah 523 atau 89%. Angka tersebut bermakna bahwa 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi sebagai instansi pemerintah membuat laporan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah (LAKIP) setiap akhir tahun. Sedangkan nilai dari item $X_{4.12}$ yaitu 473 atau 80%. Angka tersebut bermakna bahwa 80% responden menyatakan persetujuannya apabila unit satuan pengawas / pengendali (SPI) dalam perguruan tinggi badan layanan umum menjalankan peran dan fungsi secara efektif dan optimal.

Sementara itu, nilai dari item $X_{4.13}$ yaitu 469 atau 79%. Angka tersebut bermakna bahwa 79% responden menyatakan persetujuannya apabila pengelolaan keuangan dan kinerja perguruan tinggi badan layanan umum di audit oleh SPI secara periodik. Sedangkan nilai dari item $X_{4.14}$ yaitu 473 atau 80%. Angka tersebut bermakna bahwa 80% responden menyatakan persetujuannya apabila SPI pada perguruan tinggi badan layanan umum melakukan sosialisasi / pembinaan / pengawasan dalam bidang pengelolaan keuangan, pengadaan barang / jasa, pengelolaan sumber daya manusia, kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) perguruan tinggi. Kemudian untuk $X_{4.15}$ memiliki nilai 459 atau 78%, yang berarti bahwa 78% responden menyatakan persetujuannya bahwa SPI pada perguruan tinggi badan layanan umum mensosialisasikan hasil audit kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) perguruan tinggi.

Melalui perhitungan nilai dari masing-masing item diatas, dapat diketahui nilai dari rata-rata yang dapat mewakili nilai dari aspek akuntabilitas secara keseluruhan yaitu 488 atau 83%. Angka tersebut bermakna bahwa 83% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek akuntabilitas.

Setelah mengetahui masing-masing prosentase dari item yang ada, berikut akan disajikan dalam bentuk gambar perbandingan jumlah prosentase masing-masing item sesuai dengan tabel diatas:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.21

Keterlibatan Aspek Akuntabilitas

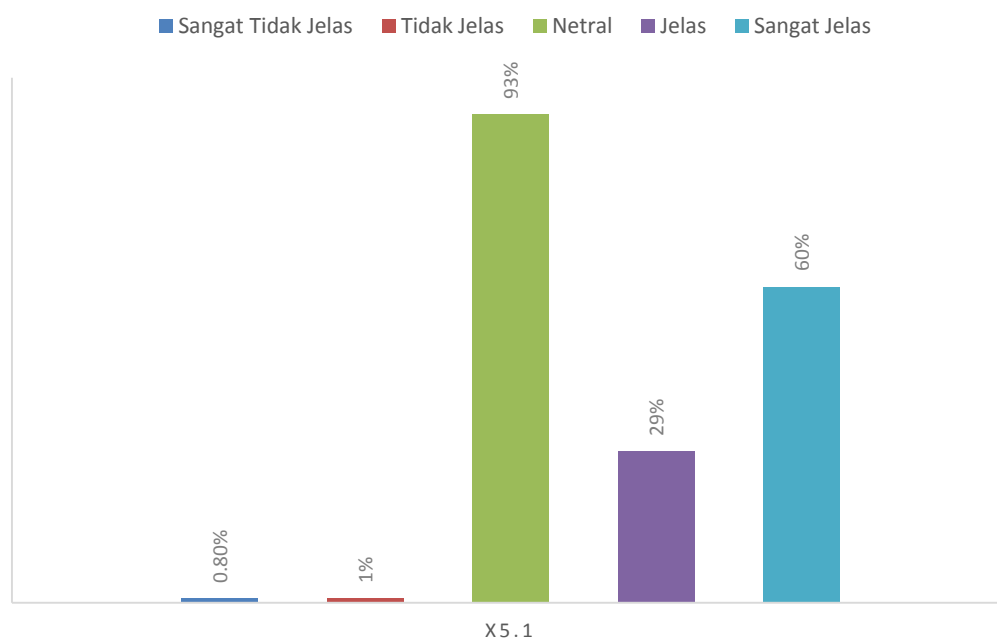
Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa (1) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mempunyai dokumen analisis jabatan (*job description*) sebagai pedoman pegawai (dosen dan tenaga administrasi) dalam melaksanakan tugas; (2) 81% responden menyatakan persetujuan apabila pegawai perguruan tinggi memahami dan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai uraian pekerjaan dalam pedoman *job description*; (3) 84% responden menyatakan persetujuan apabila uraian pekerjaan dalam pedoman *job description* dapat dijadikan rujukan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas sehari-hari; (4) 79% responden menyatakan persetujuan apabila uraian pekerjaan yang ada dalam dokumen *job description* sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan; (5) 84% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mempunyai dan melaksanakan pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) secara memadai dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan; (6) 81%

responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mensosialisasikan Pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) kepada seluruh civitas akademik (*Stakeholder Internal*); (7) 82% responden menyatakan persetujuannya apabila Standar Operasional Prosedur (SOP) dijadikan pedoman atau rujukan dalam pelaksanaan tugas atau pelayanan akademik dan non-akademik; (8) 84% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi (rektorat, fakultas, lembaga, pusat, unit) membuat laporan pertanggungjawaban kinerja akademik secara periodik; (9) 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan setiap periodik; (10) 83% responden menyatakan persetujuannya apabila semua pegawai sebagai aparat sipil negara membuat laporan kinerja setiap periodik; (11) 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi sebagai instansi pemerintah membuat laporan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerinth (LAKIP) setiap akhir tahun; (12) 80% responden menyatakan persetujuannya apabila unit satuan pengawas / pengendali (SPI) dalam perguruan tinggi badan layanan umum menjalankan peran dan fungsi secara efektif dan optimal; (13) 79% responden menyatakan persetujuannya apabila pengelolaan keuangan dan kinerja perguruan tinggi badan layanan umum di audit oleh SPI secara periodik; (14) 80% responden menyatakan persetujuannya apabila SPI pada perguruan tinggi badan layanan umum melakukan sosialisasi / pembinaan / pemmgawasan dalam bidang pengelolaan keuangan, pengadaan barang / jasa, pengelolaan sumber daya manusia, kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) perguruan tinggi; (15) 78% responden menyatakan persetujuannya bahwa SPI pada perguruan tinggi badan layanan umum mensosialisasikan hasil audit kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) perguruan tinggi.

e. Aspek Efektifitas

Aspek efektifitas digambarkan dengan 5 indikator, meliputi (1) Adanya Standard Operating Procedure (SOP) dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi; (2) Mekanisme pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan tinggi; (3)

Adanya Laporan tahunan; (4) Laporan pertanggungjawaban kegiatan; (5) Adanya Sistem pengendalian penyelenggaraan pendidikan tinggi. Berikut adalah hasil dari survey untuk aspek efektivitas:

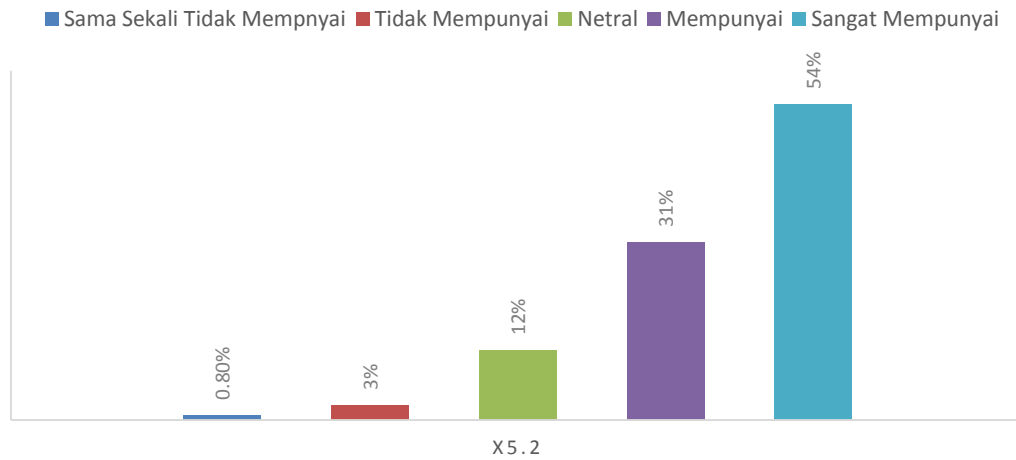


Sumber: Data diolah

Gambar 4.22

Distribusi Jawaban Item X_{5.1}

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa pada item X_{5.1} 0,8% responden menyatakan sangat tidak setuju, 1% tidak setuju, 93% netral, 29% setuju dan 60% sangat setuju terhadap pernyataan X_{5.1} mengenai keberadaan SOP yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas di masing-masing perguruan tinggi.

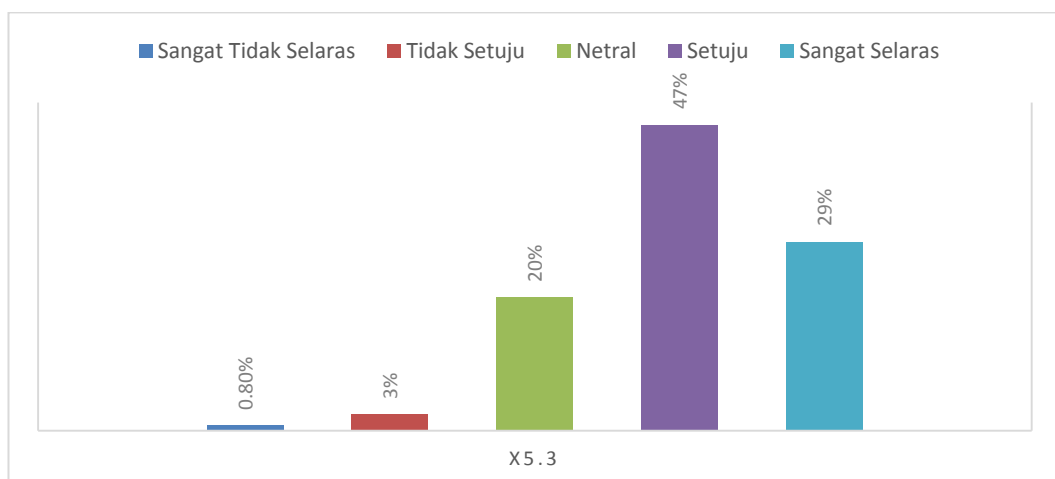


Sumber: Data diolah

Gambar 4.23

Distribusi Jawaban Item $X_{5.2}$

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa pada item $X_{5.2}$ sebesar 0,8% responden menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 12% netral, 31% setuju dan 54% sangat setuju terhadap pernyataan $X_{5.2}$ mengenai keberadaan SOP yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas di masing-masing perguruan tinggi.

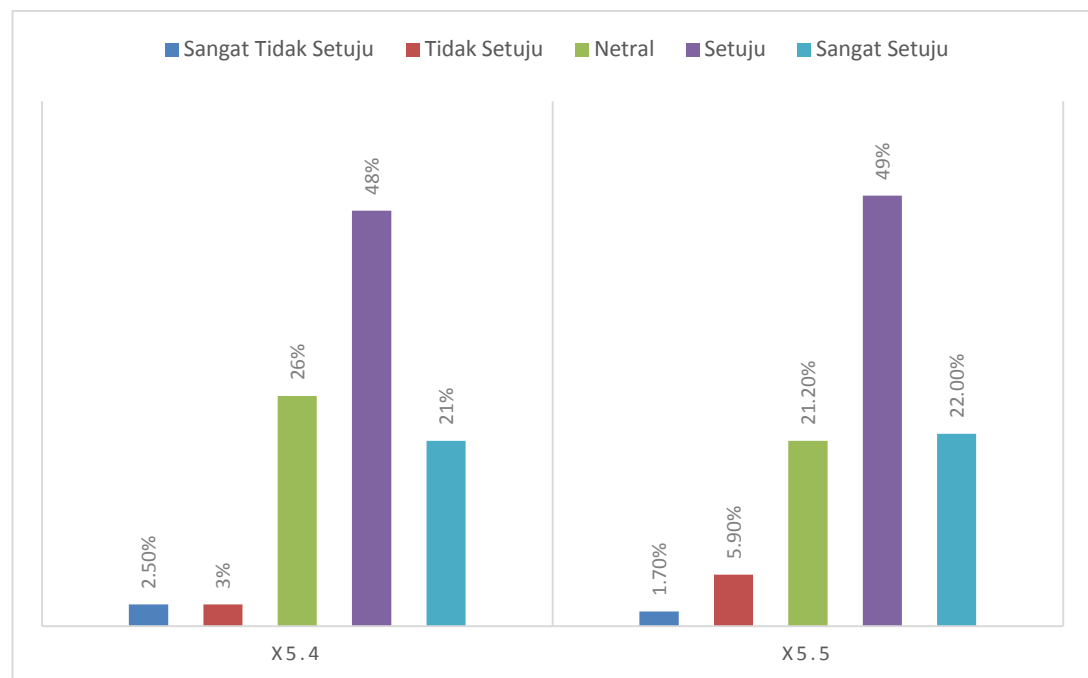


Sumber: Data diolah

Gambar 4.24

Distribusi Jawaban Item $X_{5.3}$

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa pada item $X_{5.3}$ sebesar 0,8% responden menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 20% netral, 47% setuju dan 29% sangat setuju terhadap pernyataan $X_{5.3}$ mengenai keberadaan SOP yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas di masing-masing perguruan tinggi.



Sumber: Data diolah

Gambar 4.25

Distribusi Jawaban Item $X_{5.4}$ dan $X_{5.5}$

Dari gambar 4.25 menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai $X_{5.4}$ sebesar 2,5% menyatakan sangat tidak setuju, 3% tidak setuju, 26% netral, 48% setuju, dan 21% sangat setuju. Sementara dari item $X_{5.5}$ menunjukkan distribusi jawaban responden sebesar 1,7% menyatakan sangat tidak setuju, 5,9% tidak setuju, 21,2% netral, 49% setuju, dan 22% sangat setuju.

Namun, Angka ini belum bisa menunjukkan sebuah kesimpulan, maka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lanjut peneliti menggunakan rumus dari Sugiono (2005:88) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2

Aspek Efektifitas

No	Σ Jawaban						Skor					
	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	Rata-rata	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	Rata-rata
1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2
2	1	3	4	3	7	4	2	6	8	6	14	7
3	11	14	24	31	25	21	33	42	72	93	75	63
4	34	36	55	56	58	48	136	144	220	224	232	191
5	71	64	34	25	26	44	365	320	170	125	130	220
Jumlah							527	513	471	451	453	483
$\Sigma \text{skor} : 5N \times 100\%$							89%	87%	80%	76%	77%	82%

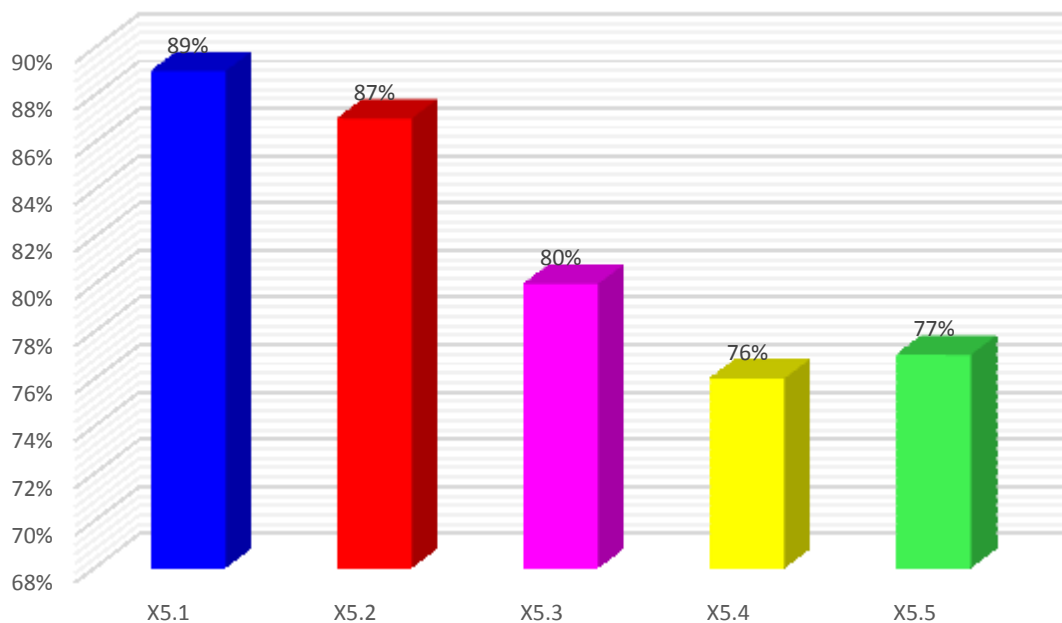
Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui nilai dari $X_{5.1}$ yaitu 527 atau 89%. Angka tersebut bermakna bahwa 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mempunyai kejelasan visi, sasaram, program, dan tujuan yang akan dicapai di masa depan. Kemudian nilai dari item $X_{5.2}$ yaitu 513 atau 87%. Angka tersebut bermakna bahwa 87% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi mempunyai strategi pencapaian atas visi, sasaran, program, dan tujuan yang dirumuskan.

Sementara itu nilai dari item $X_{5.3}$ yaitu 471 atau 80%. Angka tersebut bermakna bahwa 80% responden menyatakan persetujuan apabila ketercapaian antara sasaran, program, dan tujuan yang direncanakan selaras dengan hasilnya. Sedangkan nilai dari item $X_{5.4}$ yaitu 451 atau 76%. Angka tersebut bermakna

bahwa 76% responden menyatakan persetujuan apabila pemanfaatan sumberdaya (bahan / anggaran / tenaga kerja) sesuai dengan dampak atas pelaksanaan program yang telah dilakukan. Selanjutnya, untuk nilai dari item $X_{5.5}$ yaitu 453 atau 77%. Angka tersebut bermakna bahwa 77% responden menyatakan persetujuan apabila pemanfaatan anggaran seimbang dengan program / kegiatan yang dilaksanakan.

Melalui perhitungan nilai dari masing-masing item diatas, dapat diketahui nilai dari rata-rata yang dapat mewakili nilai dari aspek efektifitas secara keseluruhan yaitu 483 atau 82%. Angka tersebut bermakna bahwa 82% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek efektifitas.

Setelah mengetahui masing-masing prosentase dari item yang ada, berikut akan disajikan dalam bentuk gambar perbandingan jumlah prosentase masing-masing item sesuai dengan tabel diatas:



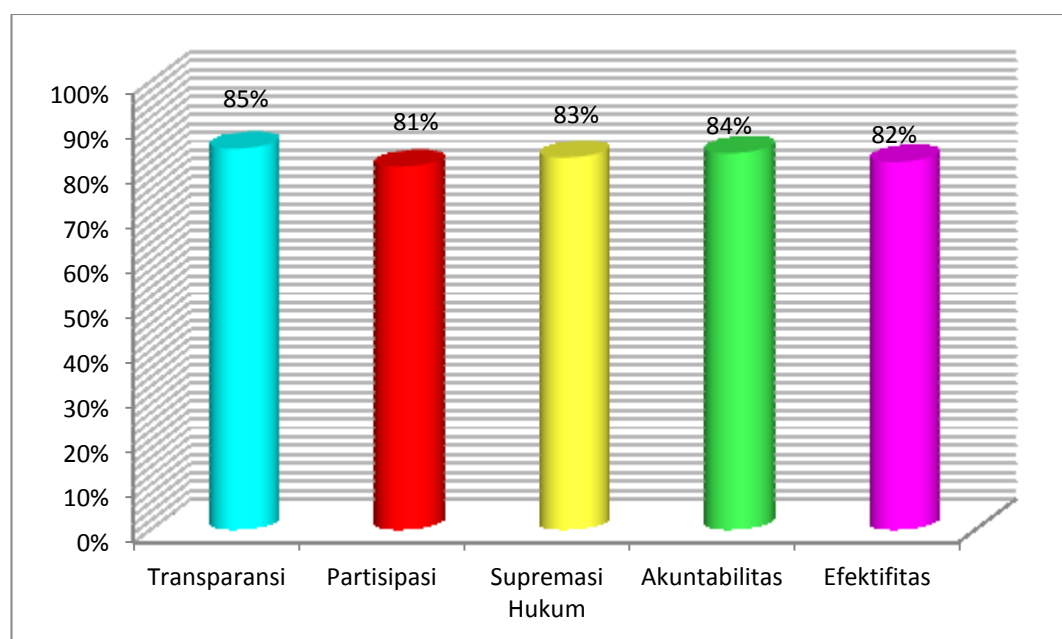
Sumber: Data Diolah

Gambar 4.21

Keterlibatan Aspek Akuntabilitas

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa (1) 89% responden menyatakan persetujuannya apabila perguruan tinggi mempunyai kejelasan visi, sasaran, program, dan tujuan yang akan dicapai di masa depan; (2) 87% responden menyatakan persetujuan apabila perguruan tinggi mempunyai strategi pencapaian atas visi, sasaran, program, dan tujuan yang dirumuskan; (3) 80% responden menyatakan persetujuan apabila ketercapaian antara sasaran, program, dan tujuan yang direncanakan selaras dengan hasilnya; (4) 76% responden menyatakan persetujuan apabila pemanfaatan sumberdaya (bahan / anggaran / tenaga kerja) sesuai dengan dampak atas pelaksanaan program yang telah dilakukan (5) 77% responden menyatakan persetujuan apabila pemanfaatan anggaran seimbang dengan program / kegiatan yang dilaksanakan.

Untuk hasil secara keseluruhan berdasarkan dari masing-masing aspek, dapat dilihat dalam grafik berikut ini:



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.22

Implementasi *Good University Governance*

Dari gambar 4.22 dapat diketahui: (1) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek transparansi; (2) 81% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek partisipasi; (3) 83% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek supremasi hukum; (4) 84% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek akuntabilitas; (5) 82% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek efektifitas.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Universitas Brawijaya, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Negeri Malang, dan Politeknik Malang merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Sebagai PTN dan milik publik serta berstatus Badan Layanan Umum, maka sudah barang tentu harus mengedepankan prinsip-prinsip (1) efisiensi dan efektifitas; (2) produktifitas; (3) fleksibilitas; (4) tidak mengutamakan keuntungan; dan (5) dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat. Untuk mendukung prinsip-prinsip tersebut dapat dilakukan sebagaimana mestinya, maka PTN secara internal harus membuat tata kelola (governance) yang transparansi, mandiri, akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan), responsibilitas (responsif terhadap perubahan lingkungan); dan dilakukan secara wajar.

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan pada sub bab A di atas, sub bab berikut dimaksudkan untuk melakukan pembahasan atas hasil penelitian dimaksud. Pembahasan hasil penelitian dijelaskan pada 5 (lima) aspek, yaitu aspek transparansi, aspek partisipasi, aspek supermasi hukum atau kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan, aspek akuntabilitas, dan aspek efektifitas.

1. Aspek Transparansi

Transparansi bermakna keterbukaan. Dalam konteks ini, PTN sebagai institusi publik -- secara sederhana, dimaknai sebagai milik bersama oleh masyarakat --- maka PTN harus menyampaikan informasi yang memadai terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan hasil daripada kebijakan serta transparan dalam hal program-program PTN. PTN sebagai Badan Layanan Umum juga dituntut transparan dalam bidang pengelolaan keuangan. Selain itu, publik juga tidak mengalami hambatan dalam mengakses berbagai informasi yang disampaikan oleh PTN, baik yang disampaikan melalui media elektronik maupun media cetak. Dalam konteks PTN, transparansi yang harus dilaksanakan oleh pihak manajemen PTN, diantaranya adalah transparan dalam bidang keuangan, transparan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia, transparan dalam bidang akademik, transparan dalam bidang kebijakan, transparan dalam bidang pengambilan kebijakan, transparan dalam bidang pengelolaan aset, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil analisis ditunjukkan aspek transparansi dari keempat PTN yang berstatus BLU di Kota Malang sebesar 85% responden menyatakan persetujuan bahwa PTN sudah transparan. Transparansi ini dalam konteks ini adalah penyampaian informasi tentang program-program PTN. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi, memang tidak semua PTN memasang atau menyampaikan program kerja kepada publik secara transparan dan terperinci, khususnya publik di internal PTN yang bersangkutan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa orang dosen di 3 (tiga) PTN sebagai objek penelitian, menyatakan bahwa PTN tidak serta merta menyampaikan informasi secara transparan, khususnya terkait program yang dengan anggaran. Meskipun data hasil penelitian menunjukkan 85% responden menyatakan persetujuannya, namun sebagian besar dari responden angka tersebut tidak menyangkut transparansi di

bidang keuangan, Sebagian besar, transparansi dalam hal penyampaian informasi yang tidak bernilai dan berdampak pada pengelolaan keuangan.

Merujuk Undang - Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Undang-undang ini ditujukan kepada lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif, dan badan lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara. Yang mana, lembaga-lembaga tersebut sebagian atau seluruh anggarannya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). PTN Badan Layanan Umum sebagai institusi publik juga merupakan salah satu dari lembaga dimaksudkan pada Undang-Undang tersebut di atas. Munculnya undang-undang tersebut lebih didasari oleh tuntutan adanya *Good Governance* itu sendiri. Dengan demikian, sesungguhnya PTN juga harus lebih transparan dalam berbagai bidang, tidak hanya transparan dalam bidang informasi yang bersifat normatif, tetapi juga harus transparan dalam bidang pengelolaan keuangan.

Berdasarkan hasil jawaban responden secara terbuka, dapat diringkaskan sebagian besar responden menyatakan PTN sudah transparan dalam bidang penyampaian informasi, tetapi ketika menjawab terkait dengan pertanyaan transparan dalam bidang pengelolaan keuangan, jawaban responden sangat bervariasi. Sebagian besar responden menyatakan *tidak atau kurang*, dan sedikit sekali yang menyatakan cukup transparan apalagi sudah transparan. Oleh sebab itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang sesungguhnya sudah transparan dan adanya kemudahan akses informasi dalam bidang informasi yang tidak terkait secara langsung dengan pengelolaan keuangan. Tetapi sebaliknya, tidak atau kurang transparan dalam bidang yang terkait secara langsung dengan pengelolaan keuangan PTN. PTN Badan Layanan Umum sebagai salah satu satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi berfungsi memberikan pelayanan yang adil dan bermutu kepada mahasiswa dengan mengedepankan prinsip nirlaba dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pelayanan pendidikan dengan menjunjung tinggi prinsip transparansi. PTN Badan Layanan Umum, semestinya diharapkan jadi model

bagaimana mengelola perguruan tinggi dengan tata kelola yang baik (*good university governance*). Salah satunya adalah mengedepankan transparansi dalam pengelolaan birokrasinya. Masyarakat harus dapat melihat bagaimana perguruan tinggi mengelola segala aset dan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup institusinya. Sehingga, masyarakat dapat mengetahui dan memberi masukan (*monitoring*) untuk mewujudkan perguruan tinggi idaman. Dengan demikian, konsep *Good Governance* pada perguruan tinggi atau *Good University Governance* diperlukan dalam rangka mendorong perilaku dalam mengelola perguruan tinggi yang efisien, efektif, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan.

2. Aspek Partisipasi

Salah satu prinsip dalam *Good Governance* adalah partisipasi. Partisipasi dimaksud adalah partisipasi masyarakat pada pengelolaan institusi atau pemerintahan. Sesungguhnya banyak definisi tentang partisipasi itu sendiri, diantaranya Britha Mikkelsen (1999). Ia membagi partisipasi menjadi 6 (enam) definisi, yaitu (1) kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan; (2) pemekaan (membuat peka) pihak masyarakat untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi proyek-proyek pembangunan; (3) keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukannya sendiri; (4) suatu proses yang aktif, yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok yang terkait, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu; (5) pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melakukan persiapan, pelaksanaan, monitoring proyek, agar supaya memperoleh informasi mengenai konteks lokal, dan dampak-dampak sosial; dan (6) keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka.

Dalam kontek Islam, definisi lain adalah syura. Yang mana, Syura merupakan salah satu ciri daripada konsep manajemen dalam konteks Islam. *Syura* adalah perbincangan dengan pihak-pihak lain untuk menyelesaikan masalah

atau mencapai persetujuan (Kamus Dewan 2005). Makna lain, *Syura* bermakna hendaknya seseorang tidak egois dengan pendapatnya sendiri dalam masalah-masalah yang memerlukan kebersamaan pendapat dari akal fikiran lain. Karena pendapat dua orang atau pendapat kolektif lebih mendekati kebenaran daripada pendapat seorang (al-Qardhawy 1999).

Dalam al-Quran menyebutkan *syura* sebagai sebuah prinsip yang mengatur kehidupan masyarakat daripada sebuah sistem yang diatur secara khusus (Kurzman 2001). Allah SWT telah menjadikan *syura* sebagai tindakan yang penting dalam ajaran Islam dalam membuat keputusan. Sebagaimana tersurat dalam QS Ali Imran ayat 159 yang artinya "*..... dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya*". Dan QS asy Syuura ayat 38, yang artinya "*sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebahagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka*".

Oleh yang demikian, *syura* dinyatakan sebagai sebuah konsep dan sekali gus prinsip (Kurzman 2001). *Syura* sebagai konsep, bahawa pertimbangan kumpulan (*collective deliberation*) lebih mungkin melahirkan hasil yang adil dan logik untuk kebaikan bersama daripada pilihan individu. Dengan andaian bahawa pertimbangan majoriti cenderung lebih komprehensif dan tepat dibandingkan penilaian minoriti. *Syura* sebagai prinsip, bahawa semua orang atau manusia memiliki hak dan kewajiban serta tanggungjawab yang sama.

Dalam kontek PTN Badan Layanan Umum, partisipasi masyarakat atau *stakeholder*, khususnya *stakeholder internal* adalah merupakan suatu keniscayaan harus terjadi. Hal ini disebabkan oleh bahwa PTN Badan Layanan Umum adalah institusi publik atau milik publik. Dalam penelitian ini, aspek partisipasi yang ditanyakan adalah partisipasi terkait dengan keterlibatan *stakeholder* dalam hal pengambil keputusan atau kebijakan, partisipasi dalam hal proses perencanaan,

partisipasi dalam hal pengawasan kebijakan, dan partisipasi dalam hal perumusan kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, tingkat partisipasi atau keterlibatan stakeholder dalam pengelolaan perguruan tinggi di atas rata-rata yaitu sebesar 81%. Angka tersebut menunjukkan derajat partisipasi stakeholder. Keterlibatan ini bisa bersifat atas kesadaran stakeholder itu sendiri atau memang dilibatkan oleh manajemen perguruan tinggi. Namun berdasarkan hasil observasi, partisipasi stakeholder ini lebih bersifat dilibatkan bukan melibatkan dengan sukarela. Artinya *stakeholder internal* akan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan/kebijakan, proses perencanaan, pengawasan dan perumusan kebijakan, jika *stakeholder* itu memang dengan sengaja dilibatkan oleh pihak manajemen PTN.

Dengan demikian, manajemen PTN Badan Layanan Umum, dalam hal partisipasi dari masyarakat kampus khususnya sudah relatif tinggi. Meskipun, keterlibatan ini harus ada peraturan yang mengikat. Memang tidak semua *stakeholder* PTN Badan Layanan Umum dilibatkan secara langsung, sebagian besar *stakeholder internal* yang dilibatkan dalam hal perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan pengawasan kebijakan adalah *stakeholder internal* kunci, misalnya rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, kepala lembaga, kepala pusat, kepala biro, kepala UPT lainnya.

3. Aspek Supermasi Hukum

Supermasi hukum merupakan salah satu prinsip yang harus dilaksanakan oleh pemerintah dalam rangka melaksanakan tatakelola pemerintah yang baik (*Good Governance*) atau (*Good Corporate Governance*) atau *Good University Governance* bagi Perguruan Tinggi Negeri yang ingin menegakkan tatakelolanya. Merujuk Soetandyo Wignjosebroto (2002), secara terminology supremasi hukum merupakan upaya untuk menegakkan dan menempatkan hukum pada posisi tertinggi yang dapat melindungi seluruh lapisan masyarakat tanpa adanya

intervensi oleh dan dari pihak manapun termasuk oleh penyelenggara Negara. Dalam konteks organisasi yang lebih kecil, supermasi hukum bermakna (1) adanya peraturan perundang-undangan yang tegas dan konsisten; (2) adanya penegakan hukum yang adil dan tidak diskriminatif; (3) adanya penindakan terhadap setiap pelanggar hukum; dan (4) adanya kesadaran dan kepatuhan kepada hukum.

Dalam konteks penelitian ini, yang maksud dengan supermasi hukum adalah (1) adanya peraturan dan perundang-undangan terkait penyelenggaraan pendidikan tinggi; (2) adanya sistem reward and punishment yang jelas akibat adanya peraturan dan perundang-undangan yang dilaksanakan; (3) sistem pemantauan dan pengawasan terhadap lembaga penegak hukum yang dilakukan secara obyektif, independen, dan mudah diakses publik; (4) adanya sosialisasi peraturan perundang-undangan kepada seluruh *stakeholder*; dan (5) dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan tinggi, PTN Badan Layanan Umum selalu berpedoman pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian, secara umum dari berbagai aspek yang diukur di atas, sebesar 83% responden menyatakan persetujuannya bahwa PTN Badan Layanan Umum yang ada di Kota Malang sudah melaksanakan supermasi hukum dengan kelima parameter tersebut di atas. Adapun masing-masing parameter tersebut, berdasarkan hasil penelitian, sebanyak 50% responden menyatakan setuju bahwa PTN Badan Layanan Umum telah mempunyai peraturan dan perundang-undangan dalam rangka mengatur penyelenggaraan pendidikan tingginya. Dan 45% responden menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti, responden dalam hal ini telah yakin bahwa PTN Badan Layanan Umum dalam menyelenggarakan pendidikan baik pada area aktivitas inti maupun aktivitas manajerial sudah dilaksanakan berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kata lain, PTN Badan Layanan Umum telah mempunyai peraturan dan perundang-undangan yang memadai dalam mendukung terciptanya *Good University Governance*.

Berdasarkan hasil penelitian, sebesar 43% responden menyatakan bahwa peraturan dan perundang-undangan tersebut sudah dilaksanakan secara konsisten dan 37% menyatakan sangat setuju. Artinya manajemen PTN Badan Layanan Umum selalu berpedoman pada peraturan, baik peraturan yang dikeluarkan pemerintah -- Kementerian terakut -- maupun peraturan dan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh internal PTN Badan Layanan Umum sendiri. Ketegasan dan konsisten tersebut tidak diikuti oleh satu program reward and punishment yang jelas. Hal ini bisa memicu lemahnya penerapan peraturan dan perundang-undangan yang diterapkan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 36% responden yang menyatakan bahwa di PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang yang mempunyai program terhadap pihak-pihak yang taat hukum diberi hadiah, sebaliknya diberi hukuman yang tegas bagi pihak-pihak yang melanggar hukum.

Meskipun manajemen PTN Badan Layanan Umum tidak menerapkan reward and punishment yang jelas, tetapi sebagian besar *stakeholder internal* sesungguhnya sudah patuh terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, khusus yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan angka hasil penelitian sebesar 43% responden menyatakan sudah patuh terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Sebesar 45% responden menyatakan sangat setuju bahwa peraturan dan perundang-undangan yang telah ditetapkan sudah dijalankan secara efektif. Dalam konteks ini, sebagian besar responden sesungguhnya belum yakin bahwa peraturan yang telah ditetapkan dalam rangka penyelenggaraan pendidikan tinggi sudah dijalankan secara efektif. Ketidakefektifan ini, sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan perundang-undang yang berlaku. Faktor penyebabnya bisa terjadi karena kurangnya sosialisasi peraturan dan perundang-undang yang berkembang di PTN Badan Layanan Umum. Berdasarkan pelacakan di website PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang, belum ada kolom secara jelas yang memuat dan menyampaikan kepada publik tentang peraturan-peraturan yang berlaku pada PTN Badan Layanan Umum yang bersangkutan. Baik

peraturan yang bersumber dari produk hukum pemerintah atau yang bersumber dari internal PTN Badan Layanan Umum yang bersangkutan. Hanya sebagian kecil yang menyatakan persetujuannya bahwa peraturan-peraturan disosialisasikan kepada *stakeholder* khususnya *stakeholder internal*.

Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner yang bersifat terbuka, dapat diambil intisarinya dari jawaban tersebut bahwa sebagian besar responden sudah mengarah kepada taat azas terhadap berbagai peraturan yang dikembangkan dan dijadikan landasan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik pada area aktivitas inti maupun aktivitas pendukung (are manajerial).

Oleh sebab itu, pada aspek supermasi hukum ini, jika terus dikembangkan secara konsisten dan disosialisasikan serta difahamkan secara konsisten dan diikuti oleh komitmen yang tinggi oleh semua *stakeholder internal*, maka *Good University Governance* atau tatakelola penyelenggaraan pendidikan tinggi akan terwujud lebih baik lagi.

4. Aspek Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip penting dalam *Good University Governance*. Selain itu, ia merupakan prinsip yang dikembangkan dan dilaksanakan oleh institusi publik, khususnya institusi publik yang sudah berstatus Badan Layanan Umum. Hal ini sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan ditegaskan kembali pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012. Masalah akuntabilitas juga ditekankan bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, yang menyatakan bahwa dalam pengaturan perguruan tinggi salah satunya harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik atau akuntabilitas publik.

Sedarmayanti (2003) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah

ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik. Akuntabilitas publik dalam konteks perguruan tinggi berupa (1) kewajiban untuk menjalankan visi dan misi Pendidikan Tinggi nasional sesuai izin Perguruan Tinggi dan izin Program Studi yang ditetapkan oleh Menteri; (2) target kinerja yang ditetapkan oleh Menteri bagi perguruan tinggi negeri dan majelis wali amanat bagi perguruan tinggi negeri Badan Hukum atau Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi perguruan tinggi swasta; dan (3) Standar Nasional Pendidikan Tinggi melalui penerapan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Menteri.

Berdasarkan analisis data hasil penelitian, tingkat akuntabilitas publik sebesar 83% responden menyatakan tingkat persetujuan bahwa PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang sudah akuntabel. Tingkat akuntabel ini diukur dari berbagai parameter, antara lain, ketersediaan job deskripsi yang jelas dan dijalankan oleh dosen dan pegawai, ketersediaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam rangka mendukung pelayanan yang baik, adanya laporan pertanggungjawabannya secara periodik bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan adanya peran dan fungsi SPI dalam mengawal pertanggungjawaban institusi. Masing-masing parameter pengukuran tersebut, data hasil analisis penelitian menunjukkan rata-rata 80% menyatakan persetujuannya terhadap akuntabilitas tersebut. Hal ini bermakna bahwa tingkat akuntabilitas pengelolaan PTN Badan Layanan Umum sudah memadai meskipun masih ada yang harus diperbaiki secara terus menerus. Akuntabilitas ini sangat didukung oleh tingkat ketersediaan dan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undang yang berlaku.

Merujuk Irfan (2007), akuntabilitas bisa terwujud dengan baik jika (1) ada komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh staf; (2) adanya sistem yang dapat menjamin kegunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku; (3) dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran; (4) berorientasi kepada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh; (5) adanya sikap jujur, obyektif, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam

bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif, sebagian besar responden menyatakan sudah mengarah kepada akuntabilitas meskipun belum maksimal. Mereka juga memberikan saran terhadap akuntabilitas ini, diantaranya perlu ditingkatkan dengan kesadaran bersama, harus didukung dengan GJM dan UJM serta secara kontinue penilaian kinerja dengan standar AIM, akuntabilitas harus dilakukan secara transparan dan jujur, peran dan fungsi SPI harus dioptimalkan dalam rangka mengawal akuntabilitas, dan dalam rangka mewujudkan akuntabilitas perlu dukungan administrasi yang handal dan koordinasi yang jelas antar unit.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas publik pada pengelolaan PTN Badan Layanan Umum secara umum sudah baik, namun perlu ditingkatkan secara terus menerus dan perlu dukungan semua pihak, khususnya dukungan *politic will* yang harus kuat.

5. Aspek Efektifitas

Prinsip efektifitas dan efisiensi merupakan tuntutan bagi institusi pemerintah yang sudah berstatus Badan Layanan Umum. PTN Badan Layanan Umum yang ada di Kota Malang juga merupakan institusi pemerintah. Selain prinsip efisiensi dan efektifitas tersebut, institusi pemerintah yang sudah berstatus Badan Layanan Umum, juga dituntut mengembangkan prinsip produktifitas fleksibilitas; tidak mengutamakan keuntungan; dan dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat. Hal ini telah tertuang secara tegas sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012.

Dalam kontek PTN, efisien dan efektifitas merupakan bagian penting dalam tata kelola Badan Layanan Umum yang harus dikembangkan sendiri dalam tata kelolanya. Artinya, PTN Badan Layanan Umum harus membuat tata kelola

yang baik sesuai karakteristik PTN masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di beberapa PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang, aspek efektifitas penyelenggaraan pendidikan tinggi ditunjukkan angka hasil analisis data penelitian sebesar 82% persetujuannya bahwa PTN Badan Layanan Umum sudah efektif. Hal ini dapat diukur dengan beberapa parameter, diantaranya (1) penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi sudah didukung oleh berbagai SOP. Yang mana, SOP adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi. SOP juga merupakan alat penilaian kinerja organisasi berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur dan sistem kerja. Selain itu, SOP merupakan petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas yang ada di instansi pemerintah atau organisasi lainnya yang menjelaskan tentang bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa yang melakukan terhadap tugas-tugas yang ada. Dengan adanya SOP, *business process* suatu organisasi dapat berjalan dengan pasti. Berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari atau sekalipun terjadi penyimpangan, dapat ditemukan penyebabnya dan bisa diselesaikan dengan cara yang tepat. Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam SOP, maka secara bertahap kualitas pelayanan publik menjadi lebih profesional, cepat dan mudah. Dengan demikian, adanya atau tidak adanya SOP dapat dijadikan salah satu indikator efektifitas.

Selain SOP dalam rangka mengetahui efektifitas penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi, dalam konteks PTN Badan Layanan Umum, efektifitas juga dapat diukur dari perbandingan pemanfaatan sumber daya institusi dengan anggaran yang dikeluarkan. Hal ini dapat diukur melalui pendekatan *Value for Money* (VfM). Mardiasmo (2009:4) mendefinisikan Value for Money adalah konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang berdasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi: pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan input

dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Efisiensi: pencapaian output yang maksimum dengan *input* tertentu untuk penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan output.

Berdasarkan hasil penelitian, PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang dalam konteks efektivitas penyelenggaraan pendidikan tinggi dinyatakan dengan angka sebesar 82%. Angka tersebut bermakna bahwa sebagian besar responden menyatakan persetujuannya bahwa PTN Badan Layanan Umum sudah efektif dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mengelola perguruan tinggi. Hal ini diukur dengan parameter kejelasan pernyataan visi, misi, dan tujuan; kejelasan strategi pencapaiannya; kejelasan program pencapaiannya; dan keseimbangan antara program dan anggarannya. Dari analisis data hasil penelitian, sebagian besar menyatakan setuju bahwa PTN Badan Layanan Umum di Kota Malang telah mempunyai kejelasan visi, misi, sasaran, program, dan tujuan yang akan dicapai di masa depan; kejelasan strategi pencapaian atas visi, sasaran, program, dan tujuan yang dirumuskan; keyakinan antara rencana dengan hasilnya; dan keseimbangan antara pemanfaatan sumber daya dengan pelaksanaan program.

C. RINGKASAN

Berdasarkan paparan dan pembahasan sebagaimana di atas, maka dapat diringkaskan bahwa sesungguhnya *Good University Governance* sudah terjadi pada PTN Badan Layanan Umum khususnya yang ada di Kota Malang. Berdasarkan hasil analisis secara statistik, dari aspek transparansi, partisipasi, supremasi hukum, akuntabilitas, dan efektivitas sudah di atas 75%. Artinya, sebagian besar responden menyatakan persetujuannya bahwa aspek transparansi,

partisipasi, supremasi hukum atau kepatuhan terhadap peraturan, akuntabilitas, dan efektifitas sudah baik.

Secara terperinci (1) 85% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek transparansi; (2) 81% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek partisipasi; (3) 83% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek supremasi hukum; (4) 84% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek akuntabilitas; (5) 82% responden menyatakan persetujuannya apabila dalam implementasi *good university governance* telah menerapkan aspek efektifitas.

BAB V

PENUTUP

Bab V ini dimaksudkan untuk memberikan kesimpulan sebagai ringkasan hasil penelitian. Selain itu, dalam bab ini pula juga disampaikan saran dan rekomendasi bagi peneliti selanjutnya. Bab ini terdiri 3 (tiga) sub bab, yaitu kesimpulan, saran dan rekomendasi. Masing-masing dijelaskan sebagai berikut.

A. KESIMPULAN

Sebagaimana tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan penilaian implementasi konsep *Good University Governance* di Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum. Adapun parameter penilaian menggunakan parameter atau aspek transparansi, partisipasi, supremasi hukum atau kepatuhan terhadap peraturan, akuntabilitas, dan efektifitas. Dan berdasarkan paparan dan pembahasan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan.

1. Aspek transparansi. Parameter transparansi secara statistik ditunjukkan dengan angka 85%. Angka bermakna tingkat persetujuan bahwa pada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Badan Layanan Umum di Kota Malang sudah transparan dalam penyampaian berbagai informasi dan mudah diakses oleh stakeholder. Adapun media yang digunakan adalah media cetak dan elektronik, diantaranya melalui website, brosur, pamflet, koran kampus, papan pengumuman, dan lain sebagainya. Namun demikian, ada beberapa yang belum transparan, khususnya terkait dengan pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan sebagian besar masih belum disampaikan secara terbuka kepada publik, khususnya kepada stakeholder internal itu sendiri. Nampaknya akan menjadi aib, jika publik mengetahui dan memahami

pengelolaan keuangan, meskipun keuangan tersebut sesungguhnya bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN);

2. Aspek partisipasi. Parameter partisipasi secara statistik ditunjukkan dengan angka 81%. Angka ini bermakna tingkat persetujuan responden yang mengatakan bahwa sebagian besar manajemen PTN Badan Layanan Umum sudah melibatkan stakeholder dalam beberapa kebijakan atau keputusan dan program-program penting perguruan tinggi. Khususnya bagi stakeholder kunci PTN Badan Layanan Umum itu sendiri. Keterlibatan stakeholder ini merupakan faktor penting dalam mengelola sebuah perguruan tinggi. Mengingat bahwa PTN Badan Layanan Umum adalah institusi publik, sehingga keterlibat stakeholder merupakan suatu keharusan. Berdasarkan perhitungan secara statistik, masih ada sekitar 19% responden yang menyatakan tidak persetujuannya. Hal ini berarti, masih ada manajemen PTN Badan Layanan Umum yang tidak melibatkan stakeholder dalam perumusan kebijakan atau keputusan atau program-program perguruan tinggi. Hal ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah institusi. Seorang pemimpin harus memahami betul kapan harus melibatkan stakeholder dan kapan harus tidak melibatkan stakeholder;
3. Aspek Supermasi Hukum. Istilah lain dari supermasi hukum adalah kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang ditentukan. Hasil penelitian secara statistik ditunjukkan dengan angka sebesar 83%. Artinya responden menyatakan persetujuannya bahwa PTN Badan Layanan Umum telah mempunyai dan mengimplementasikan serta berpedoman pada berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi. Sebagai PTN sudah menjadi keharusan untuk menaati dan mengikuti peraturan dan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, karena PTN adalah institusi publik dan dibiaya oleh APBN. Sementara dalam konteks sebagai Badan Layanan Umum, PTN Badan Layanan Umum dapat mengembangkan peraturan-peraturan dalam rangka mengembangkan pelayanan pendidikan, karena sebagai institusi publik Badan Layanan Umum,

pemerintah memberikan prinsip fleksibilitas, produktivitas, efisiensi, dan efektifitas dalam mengelola perguruan tinggi, tetapi tidak berorientasi kepada keuntungan semata. Dengan demikian, relatif kecil PTN Badan Layanan Umum yang tidak menaati peraturan, tetapi juga perlu diingat bahwa tidak semua peraturan yang dikeluarkan pemerintah dapat dilaksanakan secara sempurna;

4. Aspek Akuntabilitas. Penilaian *Good University Governance* pada aspek akuntabilitas, hasil penelitian secara statistik ditunjukkan dengan angka sebesar 84%. Hal ini bermakna bahwa tingkat akuntabilitas PTN Badan Layanan Umum dapat dikatakan sudah mendekati kesempurnaan. Aspek ini menilai sejauh mana akuntabilitas PTN Badan Layanan Umum, misalnya terkait dengan laporan pertanggungjawaban baik keuangan maupun pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan tinggi, yang dibuktikan dengan dokumen-dokumen laporan. Akuntabilitas ini juga, tidak hanya akuntabilitas secara kelembagaan tetapi juga akuntabilitas secara personal sebagai stakeholder PTN Badan Layanan Umum. Selain itu, penilaian ini juga menilai akuntabilitas pemanfaatan atau penggunaan sumber daya pendidikan;
5. Aspek efektifitas. Parameter efektifitas merupakan salah satu yang digunakan untuk mengukur implementasi *Good University Governance*. Berdasarkan analisis hasil penelitian, secara statistik ditunjukkan dengan angka sebesar 82%. Angka tersebut bermakna bahwa responden menyatakan setuju bahwa PTN Badan Layanan Umum dalam beberapa hal sudah menggunakan pendekatan efektifitas dalam menjalankan program-program pendidikan tinggi. Meskipun berdasarkan hasil wawancara, efektifitas ini belum dilaksanakan secara betul. Hal ini disebabkan bahwa institusi publik lemah dalam kontrol dalam operasional institusinya. Seringkali banyak pihak yang tidak menggunakan prinsip efektifitas ini, lagi-lagi mereka berasumsi bahwa PTN Badan Layanan Umum adalah institusi milik pemerintah, sumber daya juga dari pemerintah. Persepsi ini yang seringkali menimbulkan perilaku ketidak-efektifan dalam menjalankan program atau pemanfaatan sumber daya pendidikan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti mencoba untuk memberikan saran atau masukan khususnya pada pengelola PTN Badan Layanan Umum :

1. Perlu ada perubahan mindset kepada semua stakeholder internal yang terlibat dalam pengelolaan PTN Badan Layanan Umum, karena PTN biasa dengan PTN Badan Layanan Umum adalah sangat berbeda, terutama cara berfikir. Pengelolaan PTN biasa, pengelola berorientasi pada bagaimana menyerap anggaran melalui pelaksanaan program-program yang sudah direncanakan. Sebaliknya, PTN Badan Layanan Umum, tidak sekedar bagaimana menyerap anggaran melalui pelaksanaan program, tetapi manajemen PTN Badan Layanan Umum juga harus berfikir bagaimana menggali sumber anggaran potensial yang dapat mendukung peningkatan pelayanan pendidikan. Selain itu, manajemen PTN Badan Layanan Umum, harus menggunakan pendekatan manajemen korporasi, bukan institusi publik murni. Sehingga ada perpaduan antara manajemen institusi publik dan manajemen korporasi. Dalam arti lain, institusi milik publik, tetapi manajemennya menggunakan pendekatan manajemen korporasi;
2. PTN Badan Layanan Umum merupakan institusi publik, oleh sebab itu, sebaiknya aspek transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas di kedepankan. Karena, lagi-lagi stakeholder baik internal maupun eksternal dan lebih-lebih mahasiswa seringkali menyaolkan tentang transparansi dan akuntabilitas, khususnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan;
3. Sebaiknya manajemen PTN Badan Layanan Umum tidak sekedar pola pengelolaan keuangan saja, tetapi yang harus menjadi perhatian adalah bagaimana PTN Badan Layanan Umum itu memperbaiki manajemen perguruan tingginya. Fleksibilitas Pola Pengelolaan Keuangan dan pemanfaatan aset yang diberikan oleh Kementerian Keuangan hanyalah sebagai katalisator semata. Tetapi di balik itu semua, sesungguhnya pemerintah memberikan prinsip fleksibilitas dan produktivitas adalah bertujuan

untuk meningkatkan pelayanannya kepada publik melalui perbaikan manajemen.

C. TERBATASAN KAJIAN

Hasil penelitian masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki dalam penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Pertama, perlu ditingkatkan parameter pengukurannya, tidak hanya pada lima aspek pengukuran saja, tetapi dapat mengadopsi pada pengukuran *good corporate governance*. Mengingat perguruan tinggi dalam konteks manajemen, hampir sama dengan manajemen korporasi. Yang membedakan pada tujuan dan jenis produk yang dihasilkan, tetapi dari segi proses aktivitas (*business process*) adalah sama;
2. Kedua, desain penelitian tidak hanya pada survei, perlu ditingkatkan, selain survei juga perlu dilakukan melalui Forum Group Discussion (FGD) dengan para pemangku kepentingan di masing-masing perguruan tinggi. Sehingga akan mendapat feed back yang lebih luas lagi; dan
3. Ketiga, analisis data tidak saja menggunakan pendekatan analisis statistik deskriptif, tetapi harus ditambah dengan pengukuran indeks dan analisis data kualitatif.

D. USULAN

Pengukuran indeks penerapan *Good University Governance* harus digalakkan lebih kuat lagi, karena PTN Badan Layanan Umum merupakan institusi publik yang sudah diberi kewenangan untuk mengelola keuangannya secara mandiri, meskipun tidak serta merta mandiri. Artinya PTN Badan Layanan Umum, juga masih terikat dengan berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai alat kontrol dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi. Oleh sebab itu, salah satu kontrol adalah penilaian terhadap penerapan konsep *Good University Governance* melalui pengukuran

indek pada masing-masing PTN Badan Layanan Umum yang di Indonesia, sebagaimana telah termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan diperbaharui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Sutedi. 2012. . Good Corporate Governance. Jakarta: Sinar Grafika.
- Andrianto, Nico. 2007. Good e-Government: Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui e-Government. Bayumedia.
- Anggriawan, Fambia, Ferry. 2014. Good Corporate Governance in the Public Service Agency (Case Study at University of Brawijaya Malang). Diakses melalui <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1205/1112>.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. Manajemen penelitian. Jakarta: PT Renika Cipta
- Aziah, Ismail. 2006. Pelaksanaan rancangan pembangunan di Universiti Awam di Malaysia. Thesis. Doktor Falsafah. Fakulti Pendidikan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Bhatta, Gambhir. 1986. Capacity Building at the Local Level for Effective Governance. Empowerment Without Capacity is Meaningless.
- Bokor, Justin. 2012. University of the Future. A Thousand Year Old Industry on the Cusp of Profound Change.
- BPKP-LAN, 2000, Akuntabilitas dan Good Governance, Jakarta:LAN-RI.
- Brodjonegoro, S. S. (1999). Penetapan perguruan tinggi sebagai badan hukum. Makalah yang tidak diterbitkan. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Brown, Paul. 2004. Strategic capability development in the higher education sector. *The International Journal of Educational Management*. 18(7): 436-445.
- Bungin, Burhan. 2001. Metodologi penelitian sosial: format-format kuantitatif dan kualitatif. Surabaya: Airlangga University Press.
- Cortese, D., Anthony. 2003. The critical role of higher education in creation a sustainable future. *Journal Planning for Higher Education*. March-May 31(3): 15-23.
- Dahro, Ahmad. 2013. Good University Governance dalam perspektif New Institutionalism (Studi Pada Akademi Kebidanan Adila Bandar Lampung). Tesis. Diakses melalui <http://digilib.unila.ac.id/1377>.

- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2003-2010. Higher Education Long Term Strategy (HELTS) (Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010,).
- Djanali, Supeno. 2005. Buku 10 Tata Kelola. Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan. diakses melalui <https://rzabdulaziz.files.wordpress.com/2013/05/buku-10-tata-kelola.pdf>
- Syaukani, HR,. 2004. Ensiklopedi Otonomi Daerah Indonesia. Jakarta: Nuansa Madani.
- Fielden, John. 2008. Global Trends in University Governance. March, 2008. Education, The World Bank. Number 9.
- Gulo, W. 2010. Metodologi Penelitian. Jakarta: PT Grasindo
- Indrajit, Eko, R. & Djokopranoto, R. 2006. Manajemen perguruan tinggi modern. Yogyakarta: Andi.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. 1999. Metode penelitian bisnis, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Irfan, Muhammad. 2007. Akuntabilitas dan Good Governance. Departemen Agama RI Sekretariat Jenderal, Biro Organisasi Dan Tatalaksana.
- Kamal, Talib, Mohd. Kamar Zainudin & Dzulkifli Ramli. 1999. Senario pendidikan dan perubahan. Dlm. Zainal Abidin Mohamed (penyt.). *Pengurusan strategik di sektor pendidikan*, hlm. 31-41. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- LAN, 2003, SANKRI, Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Negara, Jakarta.
- Lerbin R. Aritonang R. 2005. Minat Pelanggan Dan Penganalisisan dengan SPSS, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mardiasmo, 2001."Desentralisasi Sistem dan Desentralisasi Fiskal", Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Mardiasmo. 2009. Perpajakan. Edisi Revisi 2009. Yogyakarta. Penerbit Andi
- Margono, S., 2000, Metodologi Penelitian Pendidikan, Rinerka Cipta, Jakarta.
- Mikkelsen, Briitha. (1999). Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: sebuah buku pegangan bagi para praktisi lapangan. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.*

- Moore, L. Gregory. 2014. Unsettling Times: Higher Education in An Era of Change. A Strategic Framework For The University of Denver. Report of The University of Denver Strategic Issues Panel On Higher Education, February, 2014. University of Denver.
- Muhi, Ali, Hanapiah. none. Membangun Good Governance pada Perguruan Tinggi di Indonesia. diakses di http://alimuhi.staff.ipdn.ac.id/wp-content/uploads/2011/04/MEMB.GOOD_.GOV_.PADA_.PT_.Pdf
- Mustopadidjaja, AR., 1997, "Transformasi Manajemen Menghadapi Globalisasi Ekonomi", dalam Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol.1 No.1, 1997, ISSN 1410-5 101, PP PERSADI, Jakarta.
- Nazir, M. 2011. Metode Penelitian. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Niculescu, Mihai. 2006. Strategic positioning in Romanian higher education. *Journal of Organizational Change Management*. 19(6): 725-737.
- noname, 2014. Higher Education Industry Outlook Survey <https://www.kpmg.com/us/en/topics/2014-outlook-surveys/pages/2014-higher-edu>).
- Puspitarini, Dyah, Noviana. 2012. Peran Satuan Pengawasan Intern Dalam Pencapaian Good University Governance pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU. *Accounting Analysis Journal*. AAJ 1 (2). diakses melalui <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaaj>
- Riyanto, Ayi. 2012. Implementasi Agensifikasi (Agencification) Badan Layanan Umum (Studi Kasus: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta). Disertasi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. Tidak dipublikasikan.
- Robbins & Coulter, 1999. Manajemen. Edisi Ke-Enam. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rochaety, Eti, et al. 2006. Sistem informasi manajemen pendidikan. Cet. ke-2. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2003. Good Governance : Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan, Ed 1, Bandung : Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2012, Good Governance, Mandar Maju, Bandung.
- Singarimbun M. & S. Effendi. 1991. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES
- Singarimbun, M., Effendi. 1995. Metode penelitian survey. Jakarta: PT LP3ES.

- Sirajudin H Saleh & Aslam Iqbal, "Accountability", Chapter I in a Book "Accountability The Endless Prophecy" edited by Sirajudin H Saleh and Aslam Iqbal, Asian and Pacific Development Centre, 1995.
- Slamet, 2014. Implementasi Konsep Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Agama Negeri Dalam Rangka Mewujudkan Good University Governance. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Solihin, Dadang. 2007. Pengukuran Good Governance Index Bahan Diskusi Evaluasi Kemampuan Penyelenggaraan Otonomi Daerah (EKPOD) - Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, DEPDIAGRI Jakarta, 26 September 2007. Sekretariat Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan yang Baik - BAPPENAS. Diakses melalui <http://www.slideshare.net/DadangSolihin/pengukuran-good-governance-index>
- Sugiyono. 2012. Memahami Penelitian Kualitatif. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2002. Metode penelitian administrasi. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukirman dan Sari, Pramono, Maylia. 2012. Peran Internal Audit Dalam Upaya Mewujudkan Good University Governance di UNNES. Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol. 4. Nomor 1, Maret 2012, pp.64-71.
- Sukmadinata, Nana, Syaodih. 2009. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Rosdakarya
- Sumarni, Sri. t.th. Good University Governance dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah – Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta. Artikel. Diakses melalui <http://digilib.uin-suka.ac.id/8730>.
- Sutton, B. 1998. Higher education and information technology, trends and issues. Edited by Art Pasquinelli Sun Microsystems, Inc. <http://www.sun.com/products-n-solutions/edu/whitepapers/pdf/janeu2.pdf>
- Tamim, Z., Rizal, t.th. Governance Perguruan Tinggi, Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama Ditjen Pendidikan Tinggi.
- Tampubolon, P.Daulat. 2001. Perguruan tinggi bermutu (paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menghadapi tantangan abad ke-21). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- The Indonesian Institute for Corporate Governance, 2011. diakses melalui <http://iicg.org/v25/tata-kelola-perusahaan>.

Tsiakkiros, Andreas & Pashlardis, Petros. 2002. Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*. 16(1): 6-17.

UNDP, 1997, Governance for Suitable Development – A Policy Document, New York: UNDP.

Vardiansyah, Dani. 2008. Filsafat Ilmu Komunikasi. Jakarta : Indeks

Welsh, F., John & Dey, Sukhen. 2002. Quality measurement and quality assurance in higher education. *Journal Quality Assurance in Education*. 10(1): 17-25.

Wijatno, Serian. 2009. Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis, Jakarta: Salemba Empat.

Undang-Undang :

Undang-Undang Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Undang-undang Nomor [15 Tahun 2004](#) tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;

Undang-Undang Nomor 4 tahun 2014 tentang Pendidikan Tinggi

Peraturan-Peraturan :

Peraturan Pemerintah Nomor [22 Tahun 1997](#) tentang Jenis dan Penyetoran Penerimaan Negara Bukan Pajak;

Peraturan Pemerintah Nomor [73 Tahun 1999](#) tentang Tata Cara Penggunaan Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Bersumber Dari Kegiatan Tertentu;

Peraturan Pemerintah Nomor [1 Tahun 2004](#) tentang Tata Cara Penyampaian Rencana dan Laporan Realisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak;

Peraturan Pemerintah Nomor [22 Tahun 2005](#) tentang Pemeriksaan Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Peraturan Pemerintah [Nomor 58 Tahun 2005](#) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;

Peraturan Pemerintah [No 39 Tahun 2007](#) tentang Pengelolaan Uang Negara/ Daerah (Pelaksanaan Pasal 28 (1) UU No 1/2004);

Peraturan Pemerintah Nomor [29 Tahun 2009](#) tentang Tata cara penentuan jumlah, pembayaran, dan penyetoran Penerimaan negara bukan pajak yang terutang;

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 07/Pmk.02/2006 Tentang Persyaratan Administratif Dalam Rangka Pengusulan Dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah Untuk Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/Pmk.05/2007 tentang Persyaratan Administratif Dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah Untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tata Laksana (Busines Proses).

Peraturan Menteri Agama Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana dan Pascasarjana pada Perguruan Tinggi Agama Islam.

Peraturan Menteri Agama Nomor 353 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi Agama Islam.

Peraturan Menteri Agama Nomor 387 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembukaan Program Studi pada Perguruan Tinggi Agama Islam.