

**IMPLEMENTASI KONSEP BADAN LAYANAN UMUM
PADA PERGURUAN TINGGI AGAMA NEGERI
DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD
UNIVERSITY GOVERNANCE**

Oleh :

S L A M E T, SE., MM, PhD
NIP. 19660412 199803 1 003



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2014

LAPORAN HASIL PENELITIAN

INDIVIDU

Judul:

**IMPLEMENTASI KONSEP BADAN LAYANAN UMUM
PADA PERGURUAN TINGGI AGAMA NEGERI
DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD
UNIVERSITY GOVERNANCE**

Nomor SP DIPA	:	DIPA/025.04.2.423812/2014
Tanggal	:	05 Desember 2013
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	2132.008
Kode Sub. Kegiatan	:	2132.008.006
Kegiatan	:	Penelitian yang Bermutu
MAK	:	522151

Oleh

SLAMET, SE., MM., PhD
NIP. 19660412 199803 1 003



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2014

SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Slamet, SE., MM., PhD
NIP : 19660412 199803 1 003
Judul Penelitian : Implementasi Konsep Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Agama Negeri dalam rangka Mewujudkan Good University Governance

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, maka saya bersedia diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 14 Nopember 2014
Pembuat pernyataan,

Slamet, SE., MM., PhD
NIP 19660412 199803 1 003

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan samodra rokhmat, hidayah, dan inayahNya kepada peneliti, sehingga penelitian dengan judul “Implementasi Konsep Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi Agama Negeri dalam rangka Mewujudkan *Good University Governance*” dapat diselesaikan.

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

1. Semua pimpinan Fakultas Ekonomi UIN Malang yang telah memberikan dukungan untuk melakukan penelitian;
2. Teman-teman di Fakultas Ekonomi UIN Malang yang tidak disebut satu persatu;
3. Ibu Atun Sanusi, Kepala Bagian Keuangan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang telah memediator penelitian ini;
4. Tim pendukung sebagai pembantu pengambilan data di lapangan yang tidak disebutkan satu persatu;

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

Malang, Nopember 2014

peneliti,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
LAPORAN HASIL PENELITIAN INDIVIDU	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABTSRAK	
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Batasan Penelitian	9
1.5 Signifikansi Penelitian	9
1.6 Kontribusi Penelitian	11
BAB II : LANDASAN TEORITIK	12
2.1 Konsep Good University Governance	12
2.1.1 Definisi Good Governance	12
2.1.2 Ciri-ciri Good Governance	19
2.1.3 Definisi Good University Governance	21
2.2 Konsep Satuan Kerja Pemerintah Badan Layanan Umum	29
2.2.1 Definisi Badan Layanan Umum	31
2.2.2 Prinsip Badan Layanan Umum	31
2.2.3 Tujuan Badan Layanan Umum	33
2.2.4 Karakteristik Satuan Kerja Badan Layanan Umum	34
2.2.5 Dasar Hukum Pola Keuangan Badan Layanan Umum	34
2.2.6 Syarat Instansi Pemerintah Menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum	35
2.2.7 Tatakelola Satuan Kerja Badan Layanan Umum	37
2.3 Konsep Manajemen Perguruan Tinggi	37
2.3.1 Pengertian Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi .	37
2.3.2 Karakteristik Perguruan Tinggi	38
2.3.3 Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi	41
2.3.4 Hubungan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Mandat Badan Layanan Umum, dan Good University Governance	42
BAB III : METODE PENELITIAN	46
3.1 Lokasi Penelitian	46

3.2	Paradigma dan Pendekatan Penelitian	47
3.3	Jenis dan Sumber Data	47
3.4	Populasi & Sampel Penelitian	48
3.5	Tehnik Pengumpulan Data	48
3.6	Instrumen Penelitian	49
3.7	Analisis Data	50
3.8	Penyajian Hasil Penelitian	50
BAB IV	: PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	52
4.1	Pengantar	52
4.2	Tatakelola Badan Layanan Umum	55
4.3	Latar Belakang Demografi	55
4.4	Persepsi Stakeholder Internal	56
4.5	Tatakelola Manajemen Satuan Kerja Badan Layanan Umum	63
4.5.1	Rencana Strategik Bisnis (RSB)	63
4.5.2	Rencana Bisnis Anggaran (RBA)	65
4.5.3	Tarif Layanan	68
4.5.4	Dewan Pengawas	69
4.5.5	Satuan Pemeriksa Internal (SPI)	69
4.5.6	Dokumen SPM	72
4.5.7	Prosedur Operasional Baku/Standard Operating Procedure (SOP)	73
4.6	Integritas BLU dengan Pengelola BLU	74
4.7	Dukungan Kelambagaan	76
4.8	Dukungan Sumber Daya Manusia	78
4.9	Potensi Bisnis BLU	80
4.10	Pengelolaan Keuangan	81
BAB V	: KESIMPULAN	84
5.1	Kesimpulan	84
5.2	Rekomendasi	86
DAFTAR PUSTAKA		87

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

4.1	Latar Belakang Demografi Satker BLU	55
4.2	Persepsi Stakeholder tentang Alasan Institusinya Menjadi Satker BLU	60
4.3	Tingkat Pemahaman Terhadap Bentuk, Jenis, dan Fungsi Laporan Keuangan .	82

DAFTAR GAMBAR

2.1	Model Tatakelola	14
2.2	Model Good Governance's Austrian Development Cooperation	16
4.1	Persepsi Stakeholder tentang Institusinya Menyandang Mandat Sebagai Satker BLU	56
4.2	Tanggapan Stakeholder tentang Institusinya Menjadi Satker BLU	57
4.3	Tanggapan Stakeholder tentang Alasan Institusinya Menjadi Satker BLU	58
4.4	Wujudnya Dokumen Perencanaan Strategik Bisnis pada Perguruan Tinggi Agama Negeri Satker BLU	64
4.5	Pernyataan Responden tentang RBA, apakah dijadikan Dasar Penyusunan Perencanaan Anggaran	66
4.6	Pernyataan Responden tentang Dasar Penyusunan RBA	67
4.7	Pernyataan Responden tentang Kesesuaian RBA dengan RSB dan RKP	67
4.8	Kepemilikan Dokumen Tarif	68
4.9	Keberadaan Satuan Pemeriksa Internal (SPI)	70
4.10	Keberadaan Satuan Pemeriksa Internal (SPI)	71
4.11	Keberadaan Dokumen Standar Pelayanan Minimal (SPM)	72
4.12	Keberadaan Dokumen Standar Operasional Prosedur	74
4.13	Pejabat Institusi Sebagai Pimpinan BLU	75
4.14	Pejabat Institusi Sebagai Pejabat Keuangan	75
4.15	Pejabat Institusi sebagai Pejabat Teknis	76

4.16	Unit Pendukung Pengelola BLU	77
4.17	Efektifitas Unit Pendukung Pengelola BLU	78
4.18	Latar Belakang & Kompetensi SDM Staf Keuangan BLU	79
4.19	Staf BLU yang Memiliki Sertifikat Pengadaan Barang & Jasa Pemerintah	80

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I merupakan pendahuluan dari penelitian ini. Pendahuluan ini memberikan gambaran tentang arah dan gambaran penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang tergambar dalam rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, dan apa yang melatar belakangi penelitian ini dilakukan, sebagaimana diuraikan di latar belakang masalah penelitian. Selain itu, pendahuluan ini juga menjelaskan batasan penelitian, signifikansi penelitian, dan kontribusi penelitian. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran secara utuh, mulai dari latar belakang, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, batasan penelitian, signifikansi penelitian, dan kontribusi penelitian dijelaskan pada masing-masing sub bab berikut.

1.1 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. Tuntutan terhadap adanya *Good University Governance* (GUG) banyak di suarakan dan menjadi isu strategis di negeri ini.

Dengan tuntutan di atas, merujuk Indrajit & Djokopranoto (2006) menyatakan bahwa pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami perubahan paradigma, pengelolaan, persaingan, dan sebagainya. Perguruan tinggi tidak hanya sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga suatu entitas korporasi pengasil ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Dalam, korporasi profit, persaingan terjadi pada mutu, harga, dan layanan. Perguruan tinggi sebagai entitas non-profit, juga menghadapi hal yang sama.

Dalam rangka memahami perguruan tinggi, perlu memahami beberapa istilah dan konsep tentang perguruan tinggi. Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan, seakan-akan mempunyai arti yang sama, tetapi sesungguhnya mempunyai arti yang berbeda. Mengutip PP Nomor Nomor 4 Tahun 2014 bahwa Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister,

program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sementara, perguruan tinggi, adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi dimaksud berupa universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, akademi, dan akademik komunitas.

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa konsepsi pendidikan tinggi adalah (1) memberikan otonomi kepada perguruan tinggi; (2) meningkatkan secara luas partisipasi masyarakat; dan (3) bersifat nirlaba. Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik (PP Nomor 4 Tahun 2014), termasuk otonomi bidang pengelolaan keuangannya (PP Nomor 23 Tahun 2005). Otonomi perguruan tinggi dapat diwujudkan jika perguruan tinggi melaksanakan *good university governance* (Tamim, t.th). Sebagai organisasi otonom, perguruan tinggi, menurut Indrajit & Djokopranoto (2006), ada 5 (lima) dimensi yang melekat pada perguruan tinggi, yaitu (1) dimensi keilmuan (ilmu dan teknologi); (2) dimensi pendidikan (pendidikan tinggi); (3) dimensi sosial (kehidupan masyarakat); (4) dimensi korporasi (satuan penyelenggara); dan (5) dimensi etis. 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, perguruan tinggi bukan lembaga birokrasi atau lembaga politik.

Dalam konteks dimensi korporasi, jika dikaji lebih lanjut, secara implisit ada kesamaan antara perguruan tinggi (nirlaba) dengan korporasi (profit). Merujuk Tsiaakiros & Pashlardis (2002, kesamaan dimaksud meliputi (1) *persaingan*, kedua-duanya menghadapi persaingan, yaitu persaingan antara perguruan tinggi, baik dalam negeri maupun luar negeri; (2) *client*, kedua-duanya mempunyai *client* (pelanggan), dalam kontek pendidikan adalah peserta didik/stakeholder inti; (3) kebutuhan sumber daya (*resources needs*), kedua-duanya membutuhkan sumber daya; dan (4) *profit*, dalam konteks pendidikan tidak dikenal istilah profit, karena pendidikan merupakan salah satu organisasi nirlaba (Indrajit & Djokopranoto, 2002). Namun, profit dalam kontek pendidikan dikenal dengan istilah sisa biaya operasional (Tampubolon, 2002).

Berdasarkan uraian ringkas di atas dan meminjam pandangan Indrajit & Djokopranoto (2002), bahwa perguruan tinggi ada kesamaan dengan organisasi korporasi (*profit*), yaitu adanya tuntutan memberikan pelayanan kepada stakeholder yang lebih baik. Selain itu, perguruan tinggi adalah milik pemerintah dan/atau masyarakat, sehingga harus bertanggungjawab terhadap para *stakeholders*-nya. Beberapa hasil penelitian, perguruan tinggi menghadapi berbagai isu, diantaranya (1) isu terkait dengan pengurangan dana pendidikan (Lerner 1999; Brown 2004; Niculescu 2006); (2) isu terkait dengan perubahan demografi (Lerner 1999; Morrison 2003); (3) isu terkait dengan tuntutan peningkatan kualitas pendidikan (Idrus 1999); (4) isu adanya gap antara harapan dengan keadaan nyata pendidikan (Lerner 1999);

(5) isu adanya persaingan memperoleh mahasiswa baru (Brown 2004; Niculescu 2006); (6) isu pentingnya peran teknologi informasi dalam satuan pendidikan (Morrison 2003; Brown 2004; Niculescu 2006); dan (7) isu dengan kebijakan otonomi pendidikan (Indrajit & Djokopranoto 2006). Minh, Le, Quang (2011) mencatat bahwa perguruan tinggi (1) kurangnya standar, norma, definisi yang samar tentang internasional dan otonomi perguruan tinggi; (2) lemahnya hubungan dengan industri/bisnis/ masyarakat, karena kurang jelasnya akuntabilitas; (3) kekuasaan yang terpusat, menyebabkan lemahnya kontrol; dan (4) kurang jelasnya peranan divisi antara menteri dengan universitas.

Secara global kecenderungan perguruan tinggi idealnya ditandai dengan ciri-ciri *Good University Governance*, modern, *ICT-based management*, dan *knowledge entreprizing*. Kecenderungan ini telah disikapi oleh Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (2004) 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*. Melihat kontek ini, maka tuntutan GUG menjadi kelaziman harus diwujudkan dalam rangka menyelenggarakan pendidikan tinggi yang lebih baik dan bertanggungjawab kepada masyarakat. GUG bermakna (1) berfokus pada tujuan organisasi dan hasil bagi masyarakat dan pengguna jasa; (2) melaksanakan fungsi dan peran secara jelas dan efektif; (3) mempromosikan nilai-nilai seluruh organisasi; (4) memperoleh informasi, keputusan, dan mengelola resiko secara transparan; (5) mengembangkan kompetensi dan kapasitas kepada seluruh pengelola universitas secara efektif; dan (6) melibatkan seluruh *stakeholder* dan menciptakan akuntabilitas secara nyata (Chartered Institute of Public Accountancy, 2004). Tata kelola pendidikan (universitas) sesuai dengan peraturan pemerintah ini mencakup bidang manajemen organisasi, bidang akademik, bidang kemahasiswaan, bidang sumber daya manusia, bidang sarana dan prasarana serta bidang keuangan.

Di Indonesia, secara umum GUG masih berorientasi pada model *faculty*. Rapoport (2009) membandingkan model tata kelola antara universitas-universitas di Jerman dengan di Amerika. Hasilnya menunjukkan bahwa GUG universitas di Jerman dilakukan oleh dosen sendiri, sementara di Amerika universitas dikelola seperti bisnis pada umumnya. Seorang presiden/direktur dipilih oleh *board* dengan komposisi non professor. Keseluruhan dosen dianggap sebagai pekerja. Masalahnya kemudian, riset dan materi perkuliahan tergantung pada presiden, bukan otonomi dosen. Berbeda di Jerman dan Amerika, di Venezuela aktor kunci dalam GUG adalah akademisi (dosen). Fenomena menunjukkan bahwa otonomi, demokratisasi dan popularitas universitas direpresentasikan dalam model GUG publik (Parra, t.th). Banyak universitas yang saat ini melakukan reformasi tata kelolanya. Penelitian Fielden (2008) menunjukkan bahwa reformasi GUG akhir-akhir ini didorong oleh beberapa faktor eksternal maupun internal dan secara luas mempunyai pola yang sama. Perubahan lingkungan merupakan salah satu tantangan yang dihadapi. Prabowo (2009) menyatakan bahwa perguruan tinggi di Amerika jauh lebih baik dibanding dengan perguruan tinggi di Eropa, meskipun Eropa yang merintis munculnya perguruan tinggi modern. Lebih lanjut, Prabowo mengatakan bahwa perguruan tinggi di Amerika disebabkan oleh independensi dari negara. Perguruan

tinggi di Amerika -- termasuk yang berstatus negeri -- bisa memperoleh dana dari berbagai sumber, seperti donatur, bisnis, negara, bahkan alumninya.

GUG di perguruan tinggi swasta tentu berbeda dengan universitas negeri/publik karena perbedaan karakteristik. White (2003) dalam artikelnya *Change on "De-Con-Structing the Public-Private Dichotomy in Higher Education,"* mengidentifikasi empat perbedaan antara pendidikan tinggi privat/swasta dan public di Amerika Serikat. Pertama perbedaan struktural-legal yang mempengaruhi tata kelola. Kedua, perbedaan dalam dasar hukum yang dipakai sebagai pedoman aktivitas dimana pemerintah banyak terlibat dalam institusi publik. Ketiga, perbedaan ukuran, yang mana institusi swasta mempunyai mahasiswa yang relatif sedikit. Keempat, perbedaan dalam sumber pendapatan (Schukoske, 2004). Jadi GUG sendiri sebenarnya bukan merupakan sebuah konsep yang baku dalam penerapannya, kecuali dalam hal prinsip-prinsip dasar manajerialnya. Penerapan ini dapat berbeda-beda, disesuaikan dengan kondisi dan paham yang dianut oleh suatu bangsa atau masyarakat (Sudarmanto, 2008).

Namun demikian, GUG pada dasarnya adalah pengaturan struktur organisasi, proses 'bisnis', serta program dan kegiatan dalam suatu perencanaan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan beberapa prinsip. Merujuk Tamim (t.th) prinsip yang harus dikembangkan pada GUG, meliputi (1) *transparency*; (2) *accountability* (kepada stakeholders); (3) *responsibility* (tanggungjawab); (4) *independency* (dalam pengambilan keputusan); (5) *fairness* (adil); (6) *quality assurance and relevancy*; (7) *effectivity and efficiency*; dan nirlaba. Sementara, (no name), prinsip yang mesti ada dalam GUG, yaitu (1) *participation*; (2) *rule of law*; (3) *transparency*; (4) *responsiveness*; (5) *consensus oriented*; (6) *equity and inclusiveness*; (7) *effectiveness and efficiency*; dan (8) *accountability*.

Pemerintah mempunyai tanggungjawab penuh terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif. Di sisi lain, perguruan tinggi di Indonesia telah bersaing dengan berbagai perguruan tinggi di dunia. Oleh sebab itu, pemerintah dengan segala kewenangannya, mengeluarkan kebijakan otonomi penuh terhadap beberapa perguruan tinggi negeri di Indonesia. Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang dirubah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Badan Layanan Umum (BLU) merupakan jawaban atas ikutsertanya tanggungjawab pemerintah terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dengan mandat sebagai Satuan Kerja BLU, perguruan tinggi diharapkan dapat menerapkan konsep GUG secara baik, sehingga perguruan tinggi di Indonesia mempunyai daya saing di kancah global.

Merujuk pasal 1, bahwa BLU adalah intansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari kentungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Selanjutnya pada ayat 2 disebutkan bahwa BLU diberikan fleksibilitas dalam Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Fleksibilitas dimaksud

berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan maksud peraturan pemerintah tersebut, ada kata kunci yang harus menjadi perhatian kepada semua instansi pemerintah yang telah mendapat mandat sebagai Satker BLU, yaitu prinsip efisiensi dan produktivitas, tidak mengutamakan keuntungan, dapat melakukan praktik bisnis yang sehat, dan terakhir adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat/publik. Sehingga, fleksibilitas PK-BLU merupakan katalisator dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Merujuk Lampiran Peraturan Kementerian Keuangan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Nomor Kep.219/PB.5/2013 tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012, dinyatakan ada 3 (tiga) kelompok Satker BLU Pendidikan berjumlah 59 Satker, yang terdiri dari : (1) Satker BLU Bidang Pendidikan dibawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, berjumlah 22 Satker; (2) Satker BLU Bidang Pendidikan dibawah Kementerian Agama, berjumlah 15 Satker; dan (3) Satker BLU Bidang Pendidikan diluar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Agama, berjumlah 22 Satker.

Namun demikian, masih banyak persoalan dan bervariasi bagi perguruan tinggi yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU. Berdasarkan hasil kajian awal, didapati beberapa persoalan dalam mengimplementasikan konsep BLU, diantaranya : (1) transformasi dari satuan kerja birokrasi murni menjadi satuan kerja BLU tidak diikuti oleh *change management* yang bagus; (2) kurangnya dukungan politic will dari pimpinan perguruan tinggi; (3) budaya stakeholder internal masih mindset lama; (4) sistem belum terintegrasi antara sistem kelembagaan lama dengan sistem tuntutan BLU; (5) hampir semua pegawai baik manajemen kampus, dosen, dan staf administrasi masih berjiwa birokrat, belum birokrat entrepreneur; (6) perguruan tinggi yang telah mendapat mandat sebagai Satker BLU hanya berfokus di pola keuangan BLU, tidak melakukan transformasi sistem manajemen secara keseluruhan; (7) belum optimalnya memanfaatkan aset yang idle menjadi aset yang ekonomis, sementara mandat BLU telah mengijinkan aset dimanfaat secara ekonomis. Berdasarkan observasi awal dan diskusi awal sebagian besar perguruan tinggi dalam memahami dan mengimplementasikan konsep BLU sangatlah bervariasi, belum ada keseragaman dalam menerapkan tatakelola perguruan tinggi dengan mandat BLU. Mulai dari tatakelola kelembagaan hingga tatakelola pengelolaan keuangannya.

Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan besar kemudian muncul yaitu sejauhmana implementasi konsep dan prinsip BLU pada perguruan tinggi yang berstatus sebagai satuan kerja Badan Layanan Umum di atas. Dengan implementasi konsep dan prinsip diharapkan dapat terwujudnya *Good University Governance*. Yaitu tatakelola perguruan tinggi yang baik. Dengan demikian, diharapkan juga perguruan tinggi dapat bersaing, tidak hanya bersaing secara lokal, tetapi juga secara global.

1.2 RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Agar penelitian ini dapat menghasilkan data-data dan pembahasan yang fokus sesuai dengan latar belakang di atas, perlu ada rumusan masalah penelitian yang berupa pertanyaan yang nanti perlu jawaban setelah melakukan penelitian. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah "sejauhmana implementasi konsep dan prinsip Badan Layanan Umum pada Perguruan Tinggi agar terwujud *Good University Governance*?"

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara bertahap, ada 3 (tiga) tahap penelitian. Adapun tujuan masing-masing tahap, diantaranya (1) tahap pertama, menggambarkan dan memetakan sejauhmana perguruan tinggi -- khususnya Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri -- mengimplementasikan konsep dan prinsip sebagai Satuan Kerja Instansi Pemerintah Badan Layanan Umum; (2) tahap kedua, merumuskan kebijakan/model/framework pola tatakelola pengelolaan perguruan tinggi dengan mandat BLU; dan (3) tahap 3, mengukur sejauhmana implementasi model pola tatakelola pengelolaan perguruan tinggi dengan mandat BLU.

1.4 BATASAN PENELITIAN

Berdasarkan Lampiran Peraturan Kementerian Keuangan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Nomor Kep.219/PB.5/2013 tentang Penetapan Hasil Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Pendidikan Tahun 2012 sebagaimana telah dinyatakan pada latar belakang di atas, maka objek penelitian ini dibatasi pada Satker BLU pada Perguruan Tinggi Agama Islam dibawah Kementerian Agama yang berjumlah 15 Satker.

1.5 SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Konsep tata kelola universitas mengalami perubahan sejak tahun 1960-an. Pada era inilah pertanyaan besar mengenai universitas modern dimunculkan. Mahasiswa mulai bersatu membentuk kelompok Kiri Baru yang memprotes kolusi antara universitas dan pemerintah. Mahasiswa menuntut pembaharuan mengenai konsep universitas sebagai "*community of scholars*" yang mampu mengelola dirinya sendiri dan menolak kekuatan dari luar. Mahasiswa mengeluh universitas menjadi tempat yang membosankan. Visi universitas harus diperbaharui agar sesuai dengan dunia bisnis yang menunggu mereka setelah lulus (Johnson dkk, 2003).

Perkembangan selama tiga dekade terakhir, menunjukkan akibat dari krisis fiskal, ide universitas berubah dari penyediaan jasa publik menjadi universitas yang berorientasi pasar, universitas enterpreneur yang mempunyai tujuan manajerial seperti produktivitas dan efisiensi serta privatisasi pendidikan (Meek dan Davies, 2009). Kebijakan marketisasi dan *market-type mechanism* diperkenalkan di universitas terutama di negara-negara dimana pada awalnya kontrol pemerintah tinggi (Brown

dan Omlatka, 2006). Selain itu ada perubahan yang cukup substansial dalam desain finansial, pendidikan dan subsistem riset. Universitas mengalami perubahan besar dalam lingkup aktivitas, struktur, proses dan hubungan (Parker, 2002), bergeser menuju berorientasi pekerja akademik dan mengarah ke pergantian nilai (Lawrence dan Sharma, 2002). Ada kecenderungan memberi penekanan pada logika pasar dan ekonomis dalam pengelolaan institusi (Neumann dan Guthrie, 2002).

Akibat proses korporatisasi, universitas menjadi lebih banyak melakukan responsibilitas pada perkembangan manajemen operasinya sendiri. Universitas mengadopsi model yang ditemukan dalam sektor privat seperti akuntabilitas, evaluasi dan responsibilitas korporat (OECD, 2006). Dosen lebih dituntut untuk menjadi pekerja akademik yang berorientasi pada kebutuhan korporat daripada periset dan pendidik yang bertujuan untuk memperbaiki kehidupan publik. Dosen diharapkan menjadi akademisi enterpreneur. Penilaian didasarkan pada uang yang dihasilkan dan prestis yang dibawa, bukan pada pendidikan yang ditawarkan (Giroux, 2005). Fokus pendidikan tinggi berubah menjadi komodifikasi pengetahuan. Pengetahuan dipakai sebagai pendorong perkembangan ekonomi nasional dengan tujuan utama untuk aplikasi industri. Jasa dan produk universitas merupakan komoditas kunci untuk dieksport. Universitas menghasilkan output/ lulusan yang siap kerja, dan beroperasi berdasarkan pada *value for money* (Parker, 2010).

Di satu sisi, meningkatnya manajerialisme (New Public Management) di pendidikan tinggi akan membasmikan *moral hazard* dan mengurangi biaya keagenan, dengan mengganti *collegial governance* dengan aturan hirarki. Di sisi lain wewenang manajerial yang besar rawan untuk merusak modal sosial dan kepercayaan, yang membentuk keseimbangan fungsi akademisi. Akhirnya sistem ini hanya berhasil mengganti satu problema keagenan dengan problema keagenan yang lain. Upaya perlindungan terhadap elit intelektual, diganti dengan oportunitisme dan keserakahahan administrator, seperti perusahaan publik yang mengganti oportunitisme pemegang saham besar dengan oportunitisme manajer (Valsan dkk, 2010)

1.6 KONTRIBUSI PENELITIAN

Penelitian ini bersifat berkelanjutan. Tahap pertama, penelitian ini menghasil atau menggambarkan profil Perguruan Tinggi Agama telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU. Hasil dari penelitian tahap pertama ini merupakan titik awal untuk meggali dan mengkaji lebih dalam tentang bagaimana setiap Perguruan Tinggi Agama di Indonesia memandang dan persoalan yang muncul terkait dengan mandat sebagai Satker BLU tersebut. Tahap selanjutnya adalah akan menghasilkan konsep/model/framework bagaimana sistem manajemen Perguruan Tinggi Agama yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU. Dengan konsep/model/framework tersebut diharapkan tatakelola perguruan tinggi yang baik (GUG) dapat diwujudkan. Yang mana, GUG merupakan tuntutan setiap peruruan tinggi untuk diwujudkan.

BAB II

LANDASAN TEORITIK

Bab II ini memberikan gambaran, uraian dan penjelasan landasan teoritik dalam penelitian ini. Tujuan kajian teoritik ini adalah untuk memberikan landasan dalam memahami fenomena yang akan dikaji. Berdasarkan kajian teoritik inilah, peneliti diharapkan dapat memahami, memecahkan, dan membuat keputusan terkait persoalan yang diteliti. Sehingga, diharapkan keputusan atas kajian didasarkan pada kajian teoritik sebagaimana diuraikan pada bab II ini.

Bab II ini menguraikan tiga hal pokok yang dijelaskan sub bab-sub bab. Suba pertama, menjelaskan dan mengkaji tentang konsep good university governance, sub bab kedua menjelaskan dan mengkaji tentang konsep badan layanan umum, dan sub bab ketiga menjelaskan dan mengkaji tentang konsep pendidikan tinggi dan perguruan tinggi.

2.1 KONSEP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE*

2.1.1 Definisi Good Governance

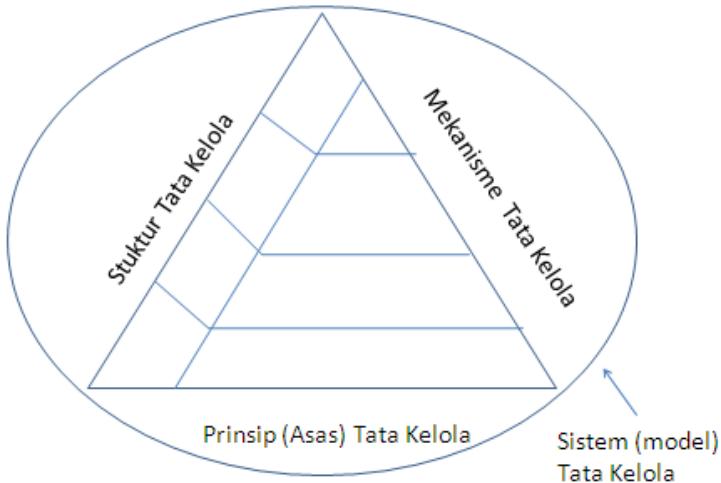
Konsep Governance (tata kelola) telah semakin diakui atau dikenal sebagai komponen penting terhadap pembangunan berkelanjutan dan berkedilan. Berbagai pihak mendefenisikan Governance dengan berbagai kontek, merujuk Edwards (2000) menyatakan bahwa governance adalah tentang bagaimana sebuah organisasi mengarahkan dirinya sendiri, proses, dan struktur yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Governance sangat krusial berkaitan dengan bagaimana organisasi berhubungan satu sama lain dan kepada para stakeholders-nya. Selain itu, dalam definisi bebas, governance adalah tindakan pemerintah, yang berkaitan dengan keputusan dalam menentukan harapan, memberikan kekuatan dan memverifikasi kinerjanya (Wikipedia). Ada juga yang mendefinisikan sebagai cara di mana kekuasaan melaksanakan pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk pengembangan negara (European Journal of Humanities and Social Sciences Vol. 27 No.1 2013).

Secara etimologis, kata *governance* (tata kelola, tata pamong) berasal dari bahasa Perancis kuno "*gouvernance*" yang berarti *control* dan suatu keadaan yang berada dalam kondisi terkendali/*the state of being governed* (Syakhroza, 2005), atau dari bahasa Latin "*gubernare*" atau dari bahasa Yunani "*kybernan*" yang berarti *to steer, guide* atau *govern* (Iqbal dan Lewis, 2009). Governance merujuk pada semua

proses pemerintahan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, pasar atau jaringan, baik melalui keluarga, suku, organisasi formal atau informal atau wilayah dan baik melalui hukum, norma-norma, kekuasaan atau bahasa (Wikipedia.com). Governance adalah sebuah konsep yang *highly contextual* yang mana teori dan definisinya tergantung pada konteksnya (Carrington dkk, 2008, www.iog.com, 2011), sehingga mempunyai terminologi yang bermacam-macam misalnya *monetary governance, economic governance, public governance, corporate governance* (Iqbal dan Lewis, 2009).

Good Governance (GG) adalah sesuatu yang berbeda, GG adalah konsep partisipatif, transparan dan akuntabel, ia juga menyangkut efektifitas dan keadilan serta mengedepankan aturan hukum yang jelas (European Journal of Humanities and Social Sciences Vol. 27 No.1 2013). Merujuk dokumen kebijakan Austrian bahwa GG adalah bentuk manajemen yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan terhadap penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber ekonomi dan keuangan dengan maksud tercapainya keadilan dan pengembangan berkelanjutan (Federal Ministry, 2011). Dalam perspektif sebuah disiplin tata kelola merupakan model teoritis dari negara ideal dan bagaimana cara menjalankannya secara tepat. Berdasarkan perspektif ini semua model tata kelola dipandang berakar dari kerangka konseptual yang sama. Selanjutnya dalam perspektif *checks and balances*, tata kelola merupakan proses delegasi wewenang untuk pengambilan keputusan. Proses delegasi membutuhkan adanya *checks and balances* terhadap otoritas yang diberi wewenang untuk membuat keputusan. Dalam perspektif pengambilan keputusan, tata kelola terkait dengan efektifitas keputusan yang dibuat (Iqbal dan Lewis, 2009). Ketika terkait dengan efektivitas pembuatan keputusan tata kelola merupakan *structure of relationships that bring about organisational coherence, authorise policies, plans and decisions, and account for their probity, responsiveness and cost-effectiveness* (Gallagher 2001:1 dalam Cumming dkk, 2007).

Tidak ada model GG yang eksklusif yang dapat secara langsung digunakan oleh sebuah organisasi dalam mengimplementasikan konsep GG. Berikut adalah dua model yang dikembangkan oleh Syakhroza dan Austrian Development Cooperation. Merujuk Syakhroza (2005:23), ada tiga komponen dalam Good Governance, yaitu struktur tatakelola, mekanisme tatakelola dan prinsip tatakelola. Ketiganya merupakan perangkat sistem tatakelola dan ia akan berjalan sebagai satu kesatuan. Berikut adalah model tatakelola yang dikembangkan oleh Syakhroza :

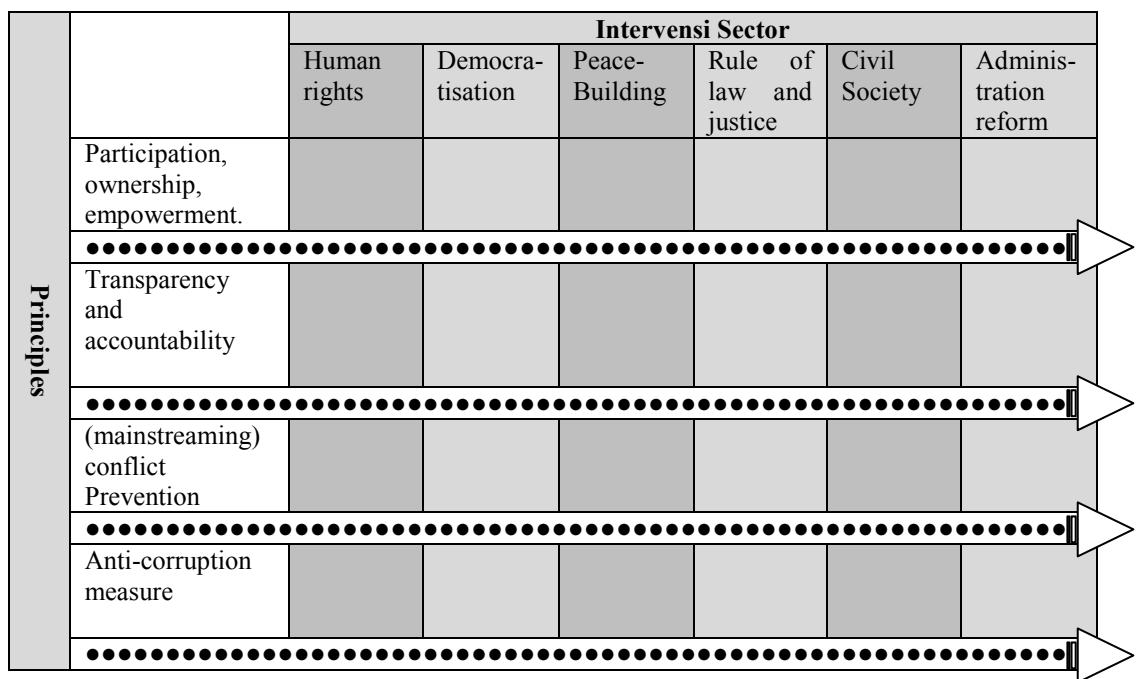


Sumber: Syakhroza (2005,23)

Gambar 1
Model Tatakelola

Struktur dalam teori organisasi bisa diartikan sebagai pola koordinasi dan pengendalian, aliran kerja, otoritas dan komunikasi yang menghubungkan aktivitas anggota-anggota organisasi (Bedeian dan Zammuto, 1991). Struktur merupakan kerangka di dalam organisasi bagaimana prinsip governance dapat dibagi, dijalankan dan dikendalikan. Struktur tata kelola didesain untuk mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara bertanggungjawab dan terkendali. Penekanan terhadap pengendalian sangat penting karena tatakelola berkaitan dengan jawaban atas *who control whom* yang muncul dari pentingnya pemisahan antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang mengontrol kepentingan (Syakhroza, 2008). Struktur tata kelola menggambarkan secara detail mengenai tingkat atau lapisan komite dan menggambarkan peran utamanya. Peran, akuntabilitas dan tanggungjawab yang setiap tingkat komite akan berbeda tergantung pada implementasinya dalam organisasi (Grant dkk,2007). Sementara, mekanisme merupakan urutan kerja atau tatakerja suatu organsiasi (Kamus Bahasa Indonesia). Sedangkan prinsip merupakan nilai-nilai atau kebenaran umum atau individual yang dijadikan oleh organsiasi dsebagai pedoman untuk berfikir atau bertindak (Wikipedia.com).

Sementara, merujuk dokumen kebijakan GG Austrian Development Cooperation (2011), dalam rangka memfasilitasi manajemen, untuk mencapai good governance, ada faktor yang penting dijadikan acuan, yaitu prinsip dan sektor intervensi. Berikut adalah model good governance yang dikembangkan oleh Austrian Development Cooperation.



Gambar 2 : *Model Good Governance's Austrian Development Cooperation*

Berdasarkan gambar di atas, bahwa secara jelas bahwa good governance atau tata kelola yang baik terdapat 4 (empat) parameter, yaitu (1) partisipasi, kepemilikan dan pemberdayaan; (2) transparansi/keterbukaan dan pertanggungjawaban; (3) pencegahan timbulnya konflik; dan (4) adanya tindakan anti-korupsi. Masing-masing parameter tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Partisipasi, kepemilikan dan penggalakan.

Partisipasi bermakna mengembangkan dan mengimpelementasikan aktivitas atau kegiatan secara bersama-sama dan berdasarkan kesadaran bahwa partisipasi aktif kelompok. Partisipasi yang baik dalam tata kelola yang baik adalah dengan cara melibatkan semua stakeholder organisasi dan di dukung proses pengambilan keputusan yang transparan. Dengan transparansi, maka tata kelola dapat dilaksanakan secara baik. Sementara, kepemilikan (ownership) bermakna menanamkan kepada setiap individu kepada organisasi agar mereka dapat secara aktif dalam ambil bagian dalam pertanggungjawaban. Oleh sebab itu, semua program harus dilakukan secara transparan bagi semua pihak, hal ini merupakan kunci menjadikan individu bersifat ownership dan partisipasi. Sedangkan, pemberdayaan adalah proses memperdayakan kepada pihak-pihak yang kurang berpartisipasi dan rasa memiliki sangat kurang. Dalam konteks ini, manajemen harus mampu melakukan negosiasi kepada individu yang ada dalam kelompok kurang beruntung ini agar dapat diberdayakan.

2. Transparansi dan pertanggungjawaban.

Pertanggungjawaban bermakna adanya tuntutan keterbukaan atau transparansi dan mampu memberikan pelayanan yang efektif. Organisasi harus mampu mewujudkan transparansi dan akuntabilitas untuk memfasilitasi fungsi kontrol. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan atau proyek untuk memperkuat kerangka kerjasama dengan berbagai organisasi lainnya.

3. Pencegahan Konflik

Dalam suatu organisasi manapun, faktor politik dapat dipastikan ada, meskipun intensitas tidak sama. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mempertimbangkan potensi konflik dan sekaligus mengintrasikan ke dalam program-program organisasi, agar pencegahan konflik dapat diidentifikasi sejak dini.

4. Anti-Korupsi

Dalam tata kelola organisasi yang baik, korupsi harus dipahami sebagai perilaku yang menyimpang dari tanggungjawab dan mengambil keuntungan dari kekuasaan untuk tujuan individu atau golongan. Korupsi merupakan gejala pemerintahan atau organisasi yang buruk. Oleh sebab itu, dalam rangka menerapkan tata kelola organiasi/pemerintah yang baik harus ditegaskan perilaku anti-korupsi, dan memasukkan unsur-unsur anti-korupsi ke dalam perjanjian, kriteria kualitas dalam berbagai level manajemen.

Istilah GG di Indonesia mulai ramai dibicarakan orang atau penyelenggaraan pemerintah sejak era reformasi tahun 1998. Sejak reformasi tersebut, terjadi perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan, terutama koreksi terhadap semangat pemberantasan KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Sehingga banyak disuarakan oleh berbagai kalangan terhadap tata kelola penyelenggaraan pemerintah secara baik. GG merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan pelayanan dan administrasi publik. Masyarakat Indonesia sejak tahun 1998-an menuntut penyelenggara pemerintah melaksanakan GG atau tata kelola penyelenggaran pemerintahan yang baik. Dari aspek fungsional, GG dapat dilihat dari sisi, apakah penyelenggara pemerintahan telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

World Bank mendefinisikan "the state power is used in managing economic and social resources for development of society". Sementara UNDP mendefinisikan "the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all level. Dalam kontek ini, GG mempunyai tiga pilar, yaitu economics, political, and administratif. Economic governance merupakan proses pembuatan keputusan untuk memfasilitasi aktivitas ekonomi dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi. Economic governance berimplikasi terhadap equity, poverty, and quality of life. Politic governance adalah proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan. Sementara, administrasi governance merupakan proses implementasi proses kebijakan. Dalam konteks ini, GG mempunyai tiga domain, state (negara atau pemerintah); private sector (sektor swasta atau dunia usaha), dan society (masyarakat), di mana ketiga saling

berinteraksi mengikat dalam satu-kesatuan sistem (LAN dan BPKP, 2000). Berdasarkan beberapa pandangan di atas, konsep GG lebih diarahkan kepada kekuasaan penyelenggaraan negara dan kepemerintahan, dalam rangka penyediaan public good and service. Wujud dari GG adalah komitmen semua pihak yaitu pemerintah dan masyarakat (Sedarmayanti, 2012).

2.1.2 Ciri-Ciri Good Governance

Good governance mensyaratkan 8 karakteristik umum/dasar, yaitu partisipasi, orientasi pada konsensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif dan efisien, ekuiti (persamaan derajat) dan inklusifitas, dan penegakan/supremasi hukum. Apabila diimplementasikan secara ideal, konsep ini diharapkan dapat memastikan pengurangan tingkat korupsi, pandangan kaum minoritas diperhitungkan dan suara dari mereka yang paling lemah dalam masyarakat didengar dalam proses pengambilan keputusan. Ia juga responsif terhadap masa kini dan kebutuhan masyarakat di masa depan. Ini konsep idealnya. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai masing-masing karakteristik :

1. Partisipan

Partisipasi oleh pria dan wanita adalah kunci *good governance*. Partisipasi dapat langsung maupun melalui institusi perwakilan yang *legitimate*. Partisipasi harus informatif dan terorganisir. Ini mensyaratkan adanya kebebasan berasosiasi dan berekspresi di satu sisi dan sebuah *civil society* yang kuat dan terorganisir di sisi lain.

2. Berdasarkan Undang-Undang

Good governance memerlukan sebuah kerangka legal atau hukum dan peraturan yang ditegakkan secara komprehensif. Ia juga memerlukan perlindungan penuh terhadap HAM, terutama bagi kaum minoritas. Proses enforcement hukum yang imparsial membutuhkan lembaga peradilan yang independen dan kepolisian yang juga imparsial dan tidak korup.

3. Keterbukaan

Transparansi mengandung arti bahwa pengambilan dan pengimplementasian keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan peraturan. Ia juga berarti bahwa informasi tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh mereka yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Informasi yang tersedia haruslah dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti.

4. Daya Tanggap

Good governance memerlukan institusi dan proses didalamnya yang mencoba untuk melayani semua *stakeholders* dalam kerangka waktu tertentu yang sesuai.

5. Orientasi Konsensus

Good governance memerlukan mediasi dari kepentingan-kepentingan yang berbeda di masyarakat dalam rangka mencapai sebuah konsensus umum dalam masyarakat yang merupakan kepentingan atau keputusan yang terbaik yang dapat dicapai untuk seluruh masyarakat. Ini memerlukan perspektif luas dan jangka panjang mengenai apa yang diperlukan untuk pengembangan manusia secara berkesinambungan. Ini hanya dapat dicapai melalui pemahaman yang baik atas konteks historis, kultural dan sosial di komunitas atau masyarakat tersebut.

6. Equity and Inclusiveness

Keberadaan sebuah masyarakat bergantung pada proses memastikan bahwa seluruh anggotanya merasa bahwa mereka memiliki kepentingan didalamnya dan tidak merasa dikucilkan dari *mainstream* masyarakat tersebut. Ini memerlukan semua kelompok, terutama yang paling lemah, memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau mempertahankan keberadaan mereka.

7. Efisien dan Efektif

Good governance berarti bahwa output dari seluruh proses dan institusi tepat sasaran atau sesuai dengan kebutuhan masyarakat disamping efisien dalam pemanfaatan sumber daya untuk melakukannya. Konsep efisiensi dalam konteks *good governance* juga mencakup penggunaan sumber daya alam dengan memperhatikan kesinambungan dan perlindungan lingkungan.

8. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah salah satu kebutuhan utama dalam *good governance*. Tidak hanya untuk institusi pemerintahan, melainkan juga sektor swasta dan organisasi-organisasi civil society harus bisa diakun oleh publik dan *stakeholders*-nya. Secara umum, sebuah organisasi atau institusi bertanggung jawab pada pihak-pihak yang dipengaruhi oleh tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan mereka. Akuntabilitas tidak mungkin ditegakkan tanpa adanya transparansi dan supremasi hukum.

2.1.3 Definisi *Good University Governance*

Pada awalnya, konsep *good governance* memang muncul dalam tataran korporasi. Akan tetapi, perkembangan konsep *good governance* dalam dekade terakhir telah ditumbuhkan (oleh lembaga-lembaga donor internasional) menjadi sebuah konsep untuk dapat dipahami dalam konteks yang luas dan dijadikan dasar

dalam menyusun konsep-konsep baru untuk institusi-institusi tertentu dengan mengadopsi prinsip-prinsip dasarnya. Konsep-konsep turunan tersebut kemudian salah satunya bahkan menyangkut penyelenggaraan korporasi, yaitu *good corporate governance*, yang sebenarnya merupakan perbaikan dari prinsip-prinsip *governance* korporasi tradisional yang pada hakikatnya justru merupakan inspirator dari konsep *good governance*.

Merujuk Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 49 Tahun 2014, tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, bahwa Perguruan Tinggi satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi meliputi : akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Sementara pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, program profesi, dan program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Kata universitas berasal dari bahasa Latin "universitas magistrorum et scholarium" yang berarti "komunitas guru dan akademisi". Universitas merupakan organisasi yang memberikan pelayanan pendidikan. Ia terdiri atas berbagai fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi.

Merujuk Indrajid & Djokopranoto (2006) bahwa perguruan tinggi di dalamnya adalah universitas, saat ini menghadap pelbagai tantangan, diantara : (1) tantangan pada pengelolaan; (2) tantang pada proses belajar mengajar; (3) tantangan pendidikan nilai; dan (4) tantangan lainnya, seperti tantang berkembangan teknologi informasi yang dimungkinkan menjadikan universitas bersifat global. Tantangan lainnya adalah pembelajaran berbasis internet yang menjanjikan model baru dalam penguasaan ilmu pengetahuan. Melihat kontek ini, maka diperlukan tata kelola pada perguruan tinggi yang baik atau yang dikenal dengan istilah *Good University Governance*.

)kebijakan utama pada abad 21 saat ini (Kennedy,2003), ketika otonomi dibuka dan wujudnya persaingan dalam dunia pendidikan. Merujuk Henard & Mitterle (t.th), ada beberapa alasan pentingnya tata kelola yang baik pada perguruan tinggi, diantaranya adalah :

1. meningkatnya jumlah mahasiswa yang terdaftar di perguruan tinggi, naik 50% dari tahun 1991 sejumlah 68 juta mahasiswa, menjadi 132 juta orang mahasiswa pada tahun 2004;
2. Munculnya pelbagai jenis perguruan tinggi yang mampu menyediakan diversifikasi pelayanan pendidikan;
3. Model penyelenggaran yang lebih fleksibel (seperti pembelajaran jarak jauh, sistem e-learning);
4. Perubahan demografi mahasiswa, seperti latar belakang sosial ekonomi, etnis, budaya, dan sistem pendidikan sebelumnya;
5. Meningkatnya internasionalisasi pendidikan tinggi; dan
6. Berkembangnya hasil penelitian dan inovasi baru yang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan baru.

Dalam konteks universitas (*university governance*) seperti yang digunakan dalam penelitian ini, tata kelola terkait dengan pengambilan keputusan dari sebuah universitas (Mackey, 2011). Tiga dimensi pengambilan keputusan yang berlaku secara umum dalam pengelolaan organisasi mencakup: untuk siapa, oleh siapa, dan dengan sumber daya apa (kepada siapa) keputusan dibuat (Iqbal dan Lewis, 2009). *Good university governance* yang mencakup sistem, struktur organisasi dan mekanisme yang menjamin pengelolaan institusi secara transparan dan akuntabel serta dikembangkan berdasarkan nilai-nilai moral, etik, integritas yang dianut serta norma-norma akademik (BAN PT, 2007) akan menjawab pertanyaan untuk siapa dan oleh siapa keputusan universitas dibuat. *Good university governance* sebagai perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu perguruan tinggi (universitas) untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Dirjen Dikti, 2005) menentukan kepada siapa akuntabilitas harus ditujukan atas penggunaan sumber daya tersebut.

Akuntabilitas oleh beberapa ahli dipandang sebagai isu sentral dalam tata kelola (Schuller 1991, Gayle dkk 2003, Carrington dkk 2008, Iqbal dan Lewis 2009) dan diibaratkan sebagai sisi yang berbeda dari mata uang yang sama. Akuntabilitas berhubungan dengan pertanyaan: siapa (*who*) yang berakuntabel, kepada siapa (*to whom*), bagaimana (*how*) dan untuk apa (*for what*) berakuntabel (Perk, 1993). Jadi ketika akuntabilitas ini dikaitkan dengan *good university governance*, maka akan mengarah pada pertanyaan siapa yang berakuntabel untuk mengendalikan (mengontrol) universitas dan bagaimana mekanisme kontrol agar akuntabilitas dapat tercapai.

Akuntabilitas dalam konteks universitas dapat dipandang dalam dua dimensi. *Pertama*, dimensi akuntabilitas internal dan eksternal dan *kedua*, dimensi akuntabilitas keuangan dan akademik. Eksternal akuntabilitas merupakan kewajiban universitas terhadap para pendukung dan donatur. Akuntabilitas internal terkait dengan bagaimana pihak yang berbeda dalam universitas dapat bekerja dengan baik untuk mencapai misi dan bagaimana memperbaiki kualitas aktivitas-aktivitasnya baik pada tingkat unit maupun individu. Akuntabilitas keuangan merupakan kewajiban universitas untuk melaporkan bagaimana sumber daya dikeluarkan. Akuntabilitas akademik adalah kewajiban universitas untuk melaporkan aktivitasnya mencakup pengajaran dan pembelajaran (Stensaker dan Harvey 2011).

Secara historis kemunculan perspektif tata kelola merupakan representasi dari model *post NPM* (*New Public Management*) yang terjadi di sektor publik (Ferlie dan Steane, 2002). Perkembangan NPM sendiri bermula dari reformasi mekanisme administrasi publik di Amerika Serikat pada akhir abad ke-19. Saat itu sistemnya didominasi oleh sistem *spoil*, sebuah sistem yang memanjakan seluruh pihak yang memberikan kontribusi kepada pemenang pemilu. Pihak-pihak ini diberikan posisi administratif. Dalam sistem ini korupsi dan inefisiensi menjadi hal biasa. Akibatnya muncullah reformis, ilmuwan baru dalam administrasi publik, yang membangun teori organisasi yang menggunakan konsep manajemen (administrasi publik klasik). Konsep manajemennya mencakup prinsip pembagian kerja dan spesialisasi,

homogenitas, kesatuan perintah, hirarki dan delegasi wewenang, akuntabilitas, rentang kendali serta prinsip staf. Tetapi teori ini juga mendapat kritikan, karena dibangun secara tidak ilmiah, hanya berdasar pada *common sense*. Maka diperkenalkanlah teori adminitrasi publik neoklasik yang didasarkan pada observasi ilmiah dan diturunkan dari hukum perilaku manusia. Teori ini juga tidak bertahan karena disaingi oleh teori pilihan publik dan NPA (*New Public Administration*). NPA inilah yang selanjutnya disebut NPM (Gruening, 2001). NPM-pun tidak luput dari kritikan karena dianggap hanya memberi penekanan pada aspek manajerial. Aspek lain (nilai non NPM, seperti demokrasi) tidak diperhatikan. Pandangan alternatif lain yang melibatkan pengambilan keputusan partnership, jaringan kerja serta saling ketergantungan antara berbagai pemangku kepentingan muncul. Inilah perspektif *governance/tata kelola* (Ferlie dan Steane, 2002).

Inilah yang menjadi dasar munculnya wacana *good university governance* dalam penyelenggaraan sebuah institusi perguruan tinggi. Secara sederhana, *good university governance* dapat di pandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep “*good governance*” dalam sistem dan proses *governance* pada institusi perguruan tinggi, melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum. Basis pada tujuan pengembangan pendidikan dan keilmuan akademik, pengembangan manusia seutuhnya. Yang lain ditempatkan sebagai alat atau *means*, bukan tujuan dasar.

Dalam implementasinya, prinsip-prinsip atau karakteristik dasar dari *good governance* masih relevan untuk diterapkan dalam konsep *good university governance*. Dalam penyelenggaranya, sebuah institusi perguruan tinggi harus memenuhi prinsip-prinsip partisipasi, orientasi pada konsensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif dan efisien, ekuiti (persamaan derajat) dan inklusifitas, dan penegakan/supremasi hukum. Yang berbeda adalah nilai dan tujuan yang menjiwainya. Prinsip-prinsip manajerial tersebut hendaknya diterapkan untuk mendukung fungsi-fungsi dan tujun dasar pendidikan tinggi. Selain itu, perbedaan lain adalah dalam hal *stakeholders* yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan dan perguruan tinggi.

Good university governance sendiri sebenarnya bukan merupakan sebuah konsep yang baku dalam penerapannya, kecuali dalam hal prinsip-prinsip dasar manajerialnya. Penerapan ini dapat berbeda-beda, disesuaikan dengan kondisi dan paham yang dianut oleh suatu bangsa atau masyarakat. Contohnya, *good university governance* di Amerika Serikat biasanya diterapkan dengan memberikan otonomi penuh, baik dalam hal akademik maupun manajerial dan pembiayaan, terhadap institusi perguruan tinggi selama masih dapat dipertanggungjawabkan. Konsekuensinya, pengaruh pemerintah relatif lemah dan sebaliknya, kewenangan manajer eksekutif dan dewan suatu perguruan tinggi menjadi kuat. Hal ini berbeda dengan sebagian besar negara-negara eropa, dimana *good university governance* diterapkan dengan pemberian otonomi dalam hal akademik tetapi tidak sepenuhnya dalam hal manajerial dan pembiayaan, sehingga pengaruh negara dalam hal manajerial menjadi cukup besar.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan *good university governance*, terutama dalam hal penerapan prinsip-prinsip atau karakteristik dasarnya.

1. Penentuan *stakeholders*. Inti dari proses *governance* yang baik adalah bagaimana hubungan antar *stakeholders* didalamnya. Untuk itu, maka kita terlebih dahulu perlu mendefinisikan siapa para *stakeholders* tersebut. *Stakeholder* pertama adalah warga kampus, yaitu manajer eksekutif, mahasiswa, dosen, karyawan, dsb. Yang kedua adalah pihak-pihak diluar perguruan tinggi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keberadaannya. Kelompok *stakeholders* kedua ini berarti termasuk negara sebagai institusi yang menaungi perguruan tinggi yang berangkutan, masyarakat umum, calon mahasiswa baru, sektor swasta dan sebagainya. Masyarakat secara umum merupakan entitas yang mendasari munculnya pendidikan tinggi, dan pada dasarnya pendidikan tinggi dibangun untuk mengabdi pada masyarakat, tidak hanya untuk membekali individu-individu dalam memperoleh pekerjaan yang layak baginya. Penyelenggara perguruan tinggi pada hakikatnya harus mampu memberikan pertanggungjawaban pada seluruh *stakeholders* ini;
2. Pendefinisian peranan dan tanggung jawab masing-masing *stakeholders*. Hal ini harus didahului dengan pembangunan kesadaran dalam diri seluruh *stakeholders* bahwa mereka memiliki kepentingan dan karenanya harus turut berpartisipasi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi;
3. Partisipasi. Partisipasi atau pelibatan aktif dari seluruh *stakeholders* merupakan sesuatu yang vital dalam penyelenggaraan *governance* yang baik. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila dari pihak *stakeholders* sendiri memiliki kesadaran untuk berpartisipasi dan ada kesempatan atau fasilitas yang terbuka seluas mungkin untuk itu. Kesempatan dan fasilitas ini harus disediakan oleh pihak penyelenggara perguruan tinggi dan manajer eksekutif atau jajaran rektorat). Partisipasi atau pelibatan ini harus terbuka dalam setiap langkah dalam proses pembangunan atau penyelenggaraan perguruan tinggi. Artinya, usaha pelibatan harus mulai dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Selama ini, dalam praktiknya, usaha pelibatan atau kesempatan partisipasi hanya diberikan pada tahap implementasi sebuah program, sementara belum tentu seluruh *stakeholders* menyetujui program tersebut. Yang lebih parah lagi, "kesempatan" itu seringkali lebih bersifat sosialisasi program dari rektorat pada *stakeholders*. Seluruh *stakeholders* sudah harus mulai diberi kesempatan berpartisipasi sejak awal perencanaan program-program dan sasaran kedepan. Hal ini penting untuk menjaga komitmen seluruh *stakeholders* dan menjadi basis legitimasi program-program pembangunan;
4. Penegakkan hukum. Pelaksanaan fungsi-fungsi perguruan tinggi tidak mungkin dapat berjalan dengan kondusif apabila tidak ada sebuah hukum atau peraturan yang ditegakkan dalam penyelenggaraannya. Aturan-aturan itu, berikut sanksi-sanksinya, hendaknya merupakan hasil konsensus dari *stakeholders*, untuk meningkatkan komitmen dari semua pihak untuk mematuohnya. Aturan-aturan itu dapat disusun dalam bidang akademik maupun non-akademik. Yang perlu diperhatikan adalah aturan yang dibuat tidak dimaksudkan untuk mengekang kebebasan *stakeholders* untuk berekspresi, melainkan untuk menjaga

- keberlangsungan pelaksanaan fungsi-fungsi perguruan tinggi dengan seoptimal mungkin;
5. Transparansi. Transparansi atau keterbukaan merupakan sebuah prasyarat dasar untuk menunjang adanya partisipasi dan menjaga akuntabilitas institusi. Proses partisipasi memerlukan ketersediaan informasi yang memadai dan kemudahan bagi seluruh *stakeholders* dalam mengakses informasi tersebut. Selain itu, transparansi memungkinkan seluruh *stakeholders* untuk dapat mengawasi dan mengevaluasi kinerja institusi;
 6. Responsivitas. Sifat responsif ini dapat kita bagai dalam dua konteks. Pertama, pihak penyelenggara perguruan tinggi harus mampu menangkap isu-isu dan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dinamika penyelenggaraan perguruan tinggi tersebut. Mereka harus mampu merespon harapan-harapan *stakeholders* dan menyikapi permasalahan yang terjadi. Yang kedua, dalam konteks yang lebih luas. Perguruan tinggi secara institusi harus mampu bersikap responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mempu bertindak atau berpartisipasi untuk menyikapinya. Pada dasarnya, pendidikan tinggi harus mampu responsif untuk menyikapi permasalahan-permasalahan di bangsa yang menaunginya dan selalu berusaha untuk memenuhi harapan-harapan dan amanat yang diembannya dari masyarakat;
 7. Orientasi pada konsensus. Proses pengambilan segala keputusan atau kebijakan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi hendaknya mengutamakan konsensus atau kesepakatan dari *stakeholders*;
 8. Persamaan derajat dan inklusivitas. Seluruh prinsip-prinsip tadi hanya mungkin terwujud apabila ada satu kesepahaman mengenai persamaan derajat (*equity*) setiap entitas *stakeholders*. Artinya, paradigma yang dipakai bukanlah hierarkikal atau ada satu kelompok yang derajatnya lebih tinggi dibanding kelompok lain. Sebaliknya, paradigma yang dipakai adalah persamaan derajat dan adanya pemahaman bersama bahwa perbedaan antar *stakeholders* sebenarnya terletak pada peranan, tanggung jawab, dan amanat yang diemban. Dengan begitu akan tercipta rasa saling menghargai dan menghormati antar *stakeholders*, mengingat penyelenggaraan perguruan tinggi tidak akan berjalan dengan baik apabila salah satu dari peran masing-masing *stakeholders* tidak berfungsi. Selain itu, perlu dihilangkan kesan eksklusif sebagai pihak yang diserahi amanat dan kewenangan untuk memimpin dan *me-manage* penyelenggaraan perguruan tinggi, agar tercipta rasa kepemilikan dan komitmen yang besar dari semua *stakeholders* dan menciptakan pola hubungan yang baik antar *stakeholders*;
 9. Efektifitas dan efisiensi. Output dari seluruh proses penyelenggaraan atau program-program yang digariskan harus tepat sasaran (efektif) atau sesuai dengan kebutuhan dan harapan *stakeholders*. Yang terutama adalah efektif dalam menunjang fungsi-fungsi pendidikan, khususnya dalam hal peningkatan mutu akademik dan riset. Selain itu, penyelenggaraan perguruan tinggi juga harus efisien dalam pemanfaatan sumber daya untuk melakukannya;
 10. Akuntabilitas. Perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan perguruan tinggi terhadap seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal, terutama pada masyarakat umum. Pertanggungjawaban ini dapat dilakukan secara rutin dengan jangka waktu

- tertentu. Misalnya, dalam hal anggaran setiap tahun perlu dilakukan proses audit, baik audit internal maupun audit eksternal yang dilakukan oleh akuntan publik. Hasil audit maupun laporan pertanggungjawaban lain harus dengan mudah dapat diakses oleh seluruh *stakeholders*. Selain itu, untuk mendukung akuntabilitas ini, prinsip transparansi juga harus diterapkan dengan benar;
11. *Values* yang harus dijunjung tinggi perguruan tinggi. Seluruh prinsip ini harus dilakukan dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai dan tujuan dasar yang dianut dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan diterapkan untuk menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi dasar perguruan tinggi. Perguruan tinggi mengembangkan amanat dan harapan yang besar dari masyarakat, bangsa dan negara, sehingga penyimpangan dari nilai-nilai ini merupakan sebuah pengkhianatan terhadap amanat dan harapan itu.

2.2 KONSEP SATUAN KERJA INSTANSI PEMERINTAH BADAN LAYANAN UMUM

Merujuk 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, 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. Sedangkan, yang dimaksud Kementerian Negara/Lembaga adalah kementerian negara/lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri/Pimpinan Lembaga yang bertanggung jawab atas bidang tugas yang diemban oleh suatu BLU. Sementara, Menteri/Pimpinan Lembaga adalah pejabat yang bertanggung jawab atas bidang tugas BLU pada Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan.

Seiring dengan era reformasi di Indonesia telah dilaksanakan di berbagai lini. Salah satunya reformasi di bidang keuangan negara, sehingga saat terjadi perubahan paradigma baru dalam pengelolaan keuangan negara. Hal ini dapat dilihat dari berbagai keluarnya peraturan pemerintah, diantaranya 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.

Beberapa undang-undang bidang keuangan negara merupakan paket reformasi yang signifikan di bidang keuangan negara yang kita alami sejak kemerdekaan. Salah satu dari reformasi yang paling menonjol adalah pergeseran dari penganggaran tradisional ke penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, mulai dirintis arah yang jelas bagi penggunaan dana pemerintah, berpindah dari sekedar membiayai masukan (inputs) atau proses ke pembayaran terhadap apa yang akan dihasilkan (outputs). Orientasi pada outputs semakin menjadi praktik yang dianut luas oleh pemerintahan modern di berbagai negara. Mewiriswastakan pemerintah (enterprising the government) adalah paradigma yang memberi arah yang tepat bagi keuangan sektor publik. Dalam kaitan ini, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang

Keuangan Negara, yang menekankan basis kinerja dalam penganggaran, memberi landasan yang penting bagi orientasi baru tersebut di Indonesia.

2.2.1 Definisi Badan Layanan Umum

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*. Selanjutnya, pada ayat 2 disebutkan juga bahwa Instansi yang telah mendapat mandat sebagai Satuan Kerja (Satker) BLU dapat mengelola keuangannya secara fleksibel 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.

2.2.2 Prinsip Badan Layanan Umum

Berdasarkan ayat 1 dan 2 pasal 1 sebagaimana termaktub pada peraturan pemerintah tersebut, ada kata kunci yang harus diperhatikan oleh semua instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU yaitu harus mengedepankan beberapa prinsip, diantaranya adalah :

1. **Efisiensi dan efektifitas.** Dalam kontek ini adalah efisiensi dan efektivitas pelayanan masyarakat serta pengamanan aset negara yang dikelola oleh instansi terkait. Penggunaan anggaran harus lebih efisien dan efektif sesuai sasaran dan menghasilkan kinerja;
2. **Produktifitas.** Produktifitas yang dimaksudkan disini adalah bagaimana anggaran negara dapat menghasilkan kinerja. Oleh sebab itu, anggaran yang dikeluarkan harus berbasis kinerja;
3. **Fleksibilitas.** Fleksibilitas diberikan kepada Satker BLU dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. Kepada BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional non PNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Sehingga, semua pendapatannya dapat digunakan secara langsung tanpa harus dimasukkan terlebih dahulu kepada kas negara;
4. **Tidak mengutamakan keuntungan.** Merujuk pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2012, disebutkan bahwa Badan Layanan Umum dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan. Imbalan dimaksud ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dana,

- dengan mempertimbangkan aspek kontinuitas dan pengembangan layanan; daya beli masyarakat; asas keadilan dan kepatutan; dan kompetisi yang sehat;
5. **Dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat.** Instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU diperbolehkan membuka bisnis-bisnis yang relevan dengan tugas pokok instansi pemerintah yang bersangkutan.

Dengan demikian, ketika dicermati lebih jauh, peraturan pemerintah tersebut memberikan kewenangan terbatas kepada instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga, semua instansi pemerintah yang telah mendapat mandat sebagai Satker BLU ada peluang kreatifitas berupa :

1. Fleksibel dalam menggunakan keuangannya yaitu dapat digunakan langsung tanpa harus disetor kepada kas negara terlebih dahulu;
2. Dapat melakukan praktik korporasi melalui investasi;
3. Dapat melakukan pinjaman kepada pihak ketiga;
4. Dapat merekrut tenaga profesional non PNS;
5. Dapat meningkatkan kinerjanya melalui sistem remunerasi; dan
6. Menekankan kinerja (produktifitas) setiap programnya.

Oleh sebab itu, pimpinan instansi pemerintah tersebut harus mampu merubah para pegawainya dari birokrat murni menjadi birokrat entrepeneur.

2.2.3 Tujuan Badan Layanan Umum

Adapun tujuan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012, 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.*

Bermula dari tujuan tersebut di atas, yaitu untuk meningkatkan pelayanan publik, maka diperlukan pengaturan yang khusus mengenai instansi pemerintah yang melakukan pelayanan kepada masyarakat saat ini. Merujuk pasal 1 ayat 32, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebutkan bahwa Badan Layanan Umum 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 produktifitas. Munculnya peraturan tersebut tidak lain didasarkan pada beberapa kajian yang menyebutkan bahwa :

1. Terjadi ketidak efisienan -- persepsi masyarakat umum bahwa instansi pemerintah adalah organisasi birokratis yang tidak efisien;
2. Lambat dan tidak efektif;
3. Kurang profesional;

4. Tidak akuntabel;
5. Kurang transparan;
6. Tidak inovatif;
7. Jiwa birokrat minta dilayani;
8. Mental menghabiskan anggaran;
9. Mutu pelayanan rendah; dan
10. Kurang kreatif dalam menggali sumber-sumber keuangan.

2.2.4 Karakteristik Satuan Kerja Badan Layanan Umum

Berdasarkan definisi dan tujuan terbitnya Peraturan Pemerintah yang mengatur Keuangan Badan Layanan Umum, maka dapat diringkaskan bahwa karakteristik instansi pemerintah yang telah mendapat mandat sebagai Satker BLU diantaranya adalah :

1. Berkedudukan sebagai lembaga pemerintah yang tidak dipisahkan dari kekayaan negara;
2. Menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan masyarakat;
3. Tidak bertujuan mencari profit;
4. Dikelola secara otonom dengan prinsip efisien dan produktifitas ala korporasi;
5. Rencana kerja, anggaran dan pertanggungjawabannya dikonsolidasikan pada instansi induk; dan
6. Penerimaan baik pendapat maupun sumbangan dapat digunakan secara langsung dengan prosedur sesuai peraturan yang berlaku.

2.2.5 Dasar Hukum terkait dengan Pola Keuangan Badan Layanan Umum

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 83 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
7. Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia;
8. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
9. Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembayaran dalam Pengelolaan APBN di Departemen Agama;
10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2005 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum;
11. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 08/PMK.02/2006 tentang Kewenangan Pengadaan Barang/ Jasa pada Badan Layanan Umum;

12. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 170/PMK.05/2010 tentang Penyelesaian
13. Tagihan Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Pada Satuan Kerja;
14. Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-30/PB/2011 tentang Mekanisme Pengesahan Pendapatan dan Belanja Satuan Kerja Badan Layanan Umum;
15. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

2.2.6 Syarat Instansi Pemerintah Menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum

Merujuk pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005, disebutkan bahwa suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola Pengelolaan Keuangan BLU apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif. Persyaratan substantif apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan (1) penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum; (2) pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau (3) pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

Sementara, persyaratan teknis, meliputi (1) kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui Badan Layanan Umum; dan (2) kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan Badan Layanan Umum.

Adapun persyaratan administratif meliputi (1) pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat; (2) pola tata kelola; (3) rencana strategis bisnis; (4) laporan keuangan pokok; (5) standar pelayanan minimum; dan (6) laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

Pola tata kelola (corporate governance) BLU yang dimaksud adalah peraturan internal yang antara lain menetapkan organisasi dan tata laksana, akuntabilitas, dan transparansi. Selain, syarat substantif, teknis, dan administratif, instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU diwajibkan (pasal 10) :

1. Untuk merumuskan dan memiliki Rencana Strategik Bisnis lima tahun yang mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian terkait;
2. Berdasarkan, rencana strategik bisnis tersebut, harus dijabarkan ke dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang bersifat tahunan. Selanjutnya, RBA BLU merupakan dokumen penganggaran pada Satker BLU;
3. Pendapatan dan belanja harus dicatat atau dibukukan sebagai pendapatan dan belanja BLU. Pendapatan BLU meliputi (a) penerimaan yang bersumber dari

APBN/APBD; (b) pendapatan yang diperoleh dari layanan yang diberikan kepada masyarakat; (c) hibah dari masyarakat atau instansi lain; dan (d) hasil kerjasama yang pihak ketiga.

2.2.6 Tatakelola Satuan Kerja Badan Layanan Umum

Merujuk Bab IV Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005, disebutkan bahwa bagi instansi pemerintah yang berubah menjadi Satker BLU harus mengubah status kelembagaannya untuk menerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU. Perubahan struktur kelembagaan harus berpedoman dan mendapatkan persetujuan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Perubahan tatakelola kelembagaan tersebut sangat terkait dengan pejabat pengelola BLU yang terdiri dari pemimpinan BLU, pejabat keuangan, dan pejabat teknis. Pasal 33, disebutkan bahwa pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU dapat terdiri dari pegawai negeri sipil dan/atau tenaga profesional non-pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan BLU. Selain pejabat pengelola BLU, instansi pemerintah yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU, juga harus mempunyai Dewan Pengawas (pasal 34).

2.3 KONSEP MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI

2.3.1 Pengertian Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, menyebutkan bahwa pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sementara, perguruan tinggi, adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi dimaksud berupa universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, akademi, dan akademik komunitas.

2.3.2. Karakteristik 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 mempertingkatkan kesedaran, 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 Nombor 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).

Namun demikian, dari sisi *business process*, beberapa kajian menyatakan, ada persamaan antara pengelolaan perguruan tinggi dengan korporasi, hal ini ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 : Persamaan Perguruan Tinggi dengan Korporasi

No	Kesamaan	Sumber
1	Kedua-duanya mempunyai pesaing dan bersaing, utamanya untuk memperoleh mahasiswa baru sebagai pelanggan.	Aziah (2006); Indrajit & Djokopranoto (2006); Tsiaakkios & 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>).	Tsiaakkios & Pashiardis (2002); Tampubolon (2001); Indrajit & Djokopranoto (2006); Rochaety et al (2006).
3	Kedua-duanya mempunyai sumber yang terbatas dan memerlukan sumber daya.	Tsiaakkios & Pashiardis (2002); Indrajit & Djokopranoto (2006).
4	Kedua-duanya ingin memberikan kepuasan kepada <i>stakeholder</i> melalui peningkatan kualitas.	Tsiaakkios & 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 (Tsiaakkios & Pashiardis 2002) :

1. 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;
2. Input dan proses pada organisasi korporat dapat dengan mudah dikontrol, sebaliknya pada perguruan tinggi susah dikontrol dan bersifat *unflexible*.
3. 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.
4. 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.

1. 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.
2. 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.

Semenyara, jika di lihat dari karakteristik pelanggan perguruan tinggi, merujuk Tampubolon (2001), 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) membagikan *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.

2.3.3 Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, bahwa pengaturan penyelenggaraan pendidikan tinggi meliputi (1) tanggungjawab, tugas, dan wewenang menteri dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi; (2) pendirian perguruan tinggi, program studi, dan program pendidikan tinggi; dan (3) gelar, ijazah, dan sertifikat profesi.

Adapun pengaturan pengelolaan perguruan tinggi meliputi (a) otonomi perguruan tinggi; (2) pola pengelolaan perguruan tinggi; (3) tatakelola perguruan tinggi; dan (4) akuntabilitas publik. Merujuk Undang-Undang Nonor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa konsepsi pendidikan tinggi adalah (1) memberikan otonomi kepada perguruan tinggi; (2) meningkatkan secara luas partisipasi masyarakat; dan (3) bersifat nirlaba.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 juga lebih ditegaskan bahwa perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaran Tridharma Perguruan Tinggi. Otonomi dimaksudkan terdiri atas (1) otonomi bidang akademik -- meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; (2) otonomi dalam bidang non akademik -- meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan, dan sarana prasarana.

Otonomi perguruan tinggi dapat diwujudkan jika perguruan tinggi melaksanakan *good university governance* (Tamim, t.th). Sebagai organisasi otonom, perguruan tinggi, menurut Indrajit & Djokopranoto (2006), ada 5 (lima) dimensi yang melekat pada perguruan tinggi yang dikelola, yaitu :

- i. *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;
- ii. *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;
- iii. *Dimensi sosial*. Sebuah IPT mempunyai tanggungjawab untuk mempersiapkan para mahasiswa atau mahasiswa untuk mengambil tanggungjawab di dalam masyarakat;
- iv. *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);
- v. *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.

2.3.4 Hubungan Pengelolaan Perguruan Tinggi, Mandat Badan Layanan Umum, dan Good University Governance

Merujuk pada kajian model konsep pengelolaan perguruan tinggi, konsep Badan Layanan Umum, dan Konsep *Good University Governance* sebagaimana diuraikan pada sub bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sementara, ada hubungan yang erat dan titik temu dari ketiganya. Dalam konteks ini, secara implisit ada kesamaan antara perguruan tinggi (nirlaba) dengan korporasi (profit). Merujuk Tsiaakiros & Pashlardis (2002, kesamaan dimaksud meliputi (1) *persaingan*, kedua-duanya menghadapi persaingan, yaitu persaingan antara perguruan tinggi, baik dalam negeri maupun luar negeri; (2) *client*, kedua-duanya mempunyai *client* (pelanggan), dalam kontek pendidikan adalah peserta didik/stakeholder inti; (3) kebutuhan sumber daya (*resources needs*), kedua-duanya membutuhkan sumber daya; dan (4) *profit*, dalam konteks pendidikan tidak dikenal istilah profit, karena pendidikan merupakan salah satu organisasi nirlaba (Indrajit & Djokopranoto, 2002). Namun, profit dalam kontek pendidikan dikenal dengan istilah sisa biaya operasional (Tampubolon, 2002). Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, perguruan tinggi pemerintah diberikan otonomi, termasuk otonomi keuangan yang bersumber dari pendapatan negara bukan pajak, dalam kontek Badan Layanan Umum disebut dengan fleksibilitas. Dengan demikian, perguruan tinggi bukan lembaga birokrasi atau lembaga politis.

Berdasarkan uraian di atas, ada keselarasan arah antara Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 dengan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012. Keselarasan ini terletak pada pengelolaan perguruan tinggi yang otonomi, sementara penyelenggaraan pendidikan tinggi mengikuti kementerian terkait. Keselarasan pengelolaan perguruan tinggi sebagai Satker BLU dengan pengelolaan organisasi ala korporasi. Hal ini pernah dinyatakan oleh Satrio Brodjonegoro (direktur jenderal pendidikan tinggi) dalam sebuah artikelnya menyatakan bahwa jika perguruan tinggi ingin berkualitas dalam pengelolannya, maka harus mau mengadopsi manajemen korporasi. Kesamaan antara manajemen korporasi dengan perguruan tinggi dengan mandat Badan Layanan Umum, terletak pada :

1. Keduanya harus menekankan prinsip efisiensi dan efektifitas. Hal ini sesuai dengan prinsip pengelolaan organisasi ala korporasi. Sudah barang tentu efisien dan efektif dalam pengelolaan sumber daya organisasi;
2. Keduanya menekankan prinsip produktifitas atau kinerja;
3. Keduanya mempunyai hak fleksibilitas yaitu mengelola sumber pendapatan dan pembiayaannya sendiri;
4. Keduanya dapat menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat melalui investasi; dan
5. Keduanya dapat melakukan pinjaman dan hutang kepada pihak ketiga.

Namun, ada perbedaan pengelolaan perguruan tinggi dengan mandat BLU dengan pengelolaan organisasi ala korporasi, letak perbedaan tersebut nampak pada :

1. Perguruan Tinggi BLU berkedudukan sebagai lembaga pemerintah yang tidak dipisahkan dari kekayaan negara;
2. Pengelolaan Perguruan Tinggi tidak semata-mata mengutamakan mencari keuntungan;
3. Pengaturan sistem pendidikan tinggi, anggaran pendidikan tinggi, hak mahasiswa, akses yang berkeadilan, mutu pendidikan tinggi, relevansi hasil pendidikan tinggi, dan ketersediaan perguruan tinggi di atur oleh Kementerian Pendidikan Tinggi (Pasal 4 PP Nomor 4 Tahun 2014). Selain itu, Kementerian Pendidikan Tinggi, mempunyai tugas dan wewenang :
 - a. Pemberian dan pencabutan izin pendirian perguruan tinggi dan izin pembukaan program studi;
 - b. Penetapan biaya operasional pendidikan tinggi dan subsidi kepada Perguruan Tinggi Negeri (PTN); dan
 - c. Pemberian kesempatan yang lebih luas kepada calon mahasiswa yang kurang mampu secara ekonomi, dan calon mahasiswa dari daerah terdepan, terluar, dan tertinggal.

Dengan demikian, dikeluarkannya kebijakan pemerintah khusus Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 dan tuntutan masyarakat tentang *good university governance* ada kesamaan dan ada hubungan yang erat diantara ketiganya. Yang mana, konsep *good university governance* sendiri mengandung beberapa prinsip diantaranya (1) partisiptif; (2) berdasarkan undang-undang; (3) keterbukaan/transparansi; (4) daya tanggap (responsif); (5) berorientasi pada konsensus; (6) *equity and inclusiveness*; (7) efisien dan efektif, dan (8) akuntabilitas.

Hal ini juga ada kesamaan dengan tuntutan bagi instansi pemerintah yang menerapkan mandat Badan Layanan Umum sebagaimana termaktub dalam 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. Pengelolaan perguruan tinggi dengan mandat Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Pola tatakelola Satuan Kerja Instansi Pemerintah Badan Layanan Umum, dinyatakan bahwa : (1) Penetapan organisasi dan tatalaksana harus memperhatikan kebutuhan organisasi, perkembangan misi dan strategi, pengelompokan fungsi yang logis, efektifitas pembiayaan, serta pendayagunaan sumber dana manusia; (2) harus dapat dipertanggungjawabkan (akuntabilitas) pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik; dan (3) harus transparan, yaitu mengikuti asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi agar informasi secara langsung dapat diterima bagi yang membutuhkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III merupakan bagian dari penelitian ini yang menjelaskan tentang desain penelitian, mulai dari teknik pengumpulan data hingga teknis analisis data. Dengan demikian, diharapkan pembaca dari penelitian ini diharapkan dapat memahami dan mengetahui tentang bagaimana proses penelitian dilakukan. Bab III menjelaskan tentang paradigma dan jenis penelitian yang digunakan, objek penelitian, sumber dan jenis data, populasi dan sampel penelitian, teknik pengambilan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

3.1 LOKASI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Perguruan Tinggi Negeri Agama Islam di Indonesia, yang telah mendapatkan mandat sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Di antara Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri, adalah (1) Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta; (2) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang; (3) Institusi Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan; (4) Institut Agama Islam Negeri Sunan Gunung Jati Bandung; (5) Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta; (6) Universitas Islam Negeri Sultan Alauddin Makasar; (7) Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanudin Banten; (8) Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Palembang; (9) Institut Agama Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi; (10) Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau; (11) Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya; (12) Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung; dan (13) Institut Agama Islam Walisongo Semarang. Lokasi penelitian ini didasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Layanan Umum Kementerian Keuangan Tahun 2011.

3.2 PARADIGMA DAN PENDEKATAN PENELITIAN

Paradigma penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan pendekatan survey. Bungin (2001:48) bahwa format deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang di timbul dimasyarakat yang menjadi obyek penelitian. Widayat (2004:36) penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan karakteristik suatu fenomena, dan penelitian deskriptif akan menjawab what, who, when, why. 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. Dan membantu peneliti untuk menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu. Sehingga

dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan tentang pola tatakelola dan komponen serta pemahaman stakeholder internal dari subjek penelitian tentang konsep dan prinsip Badan Layanan Umum.

3.3. JENIS DAN SUMBER DATA

Data adalah catatan atas kumpulan fakta, merujuk Pastowo (2011) menjelaskan bahwa terdapat dua macam jenis data yang dapat ditemukan di objek penelitian, diantaranya adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Dalam penelitian ini sebagian besar data yang diperlukan adalah data kuantitatif dan tidak menutup kemungkinan data kualitatif diperlukan, yaitu hasil wawancara dengan beberapa informan.

Sementara, sumber data, merujuk Wirartha (2006) adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Ada dua sumber data dalam penelitian ini, yaitu (1) sumber data primer. Merujuk Daniel (2005), sumber data primer adalah data yang penanggungjawab terhadap pengumpulan dan penerbitan dana berada pada satu tangan. Dalam kontek ini, adalah peneliti sendiri yang dibantu oleh beberapa tim yang diterjunkan ke lapangan; dan (2) sumber data sekunder, menurut Daniel (2005) sumber data sekunder adalah data yang penanggungjawab pengumpulan dan penerbitannya ada di pihak lain. Dalam kontek penelitian ini, data sekunder bersumber dari Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Layanan Umum Kementerian Keuangan dan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama.

3.4. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi adalah data yang menjadi perhatian peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang ditentukan Margono (2000:118). Sedangkan sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 1996:188). Ada 15 Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di Indonesia yang telah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU. Namun, demikian 2 (dua) perguruan tinggi yaitu Institut Agama Islam Negeri Matarm dan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada saat dilakukan Survei belum mendapatkan penilaian oleh Direktorat Jenderal Pembinaan BLU Kementerian Keuangan. Oleh sebab itu, yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 13 perguruan tinggi.

3.5. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah dengan teknik survei dengan instrumen berupa kuesioner (angket). Hal ini ditegaskan oleh Singarimbun (1991), survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Yang mana, kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 1996:140).

Dalam penelitian ini ada dua jenis kuesioner yang dikembangkan, yaitu kuesioner dengan kode BLU-01 dan BLU-02. Adapun secara teknis pengumpulan

data yaitu membagikan kuesioner kepada pimpinan di unit kerja setiap satuan kerja perguruan tinggi. Survei dilakukan dengan mengisi kuesioner dan melakukan wawancara langsung. Sehingga peneliti dapat menggali semua informasi baik yang bersifat data kuantitatif maupun data kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumen tertentu yang diperlukan. Bungin (2001:133) menjelaskan wawanacara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewancara dengan responden atau orang yang diwawancarai.

Instrumen kode BLU-01 merupakan panduan peneliti untuk melakukan wawancara dengan sistem wawancara terbuka dan bebas terarah. Sedangkan, instrumen kode BLU-02 disebarluaskan kepada para stakeholder kunci internal, diantaranya adalah para wakil rektor, para dekan, para wakil dekan, ketua lembaga, ketua pusat, dan beberapa dosen dan atau karyawan.

Adapun desain survei dilakukan dengan beberapa tahap, diantaranya adalah (1) tahap pertama, melakukan Focus Group Discussion (FGD) tentang orientasi dan pembahasan kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh Satker BLU. FGD ini melibatkan beberapa pihak yang memahami tentang konsep Satker BLU; (2) tahap kedua, berdasarkan hasil FGD tahap sebelumnya dan mengkajian dari beberapa literatur, maka tahap kedua ini difokuskan pada perumusan instrumen penelitian; (3) tahap ketiga, yaitu penggalian data di lapangan; (4) tahap keempat, RDT (Round Table Discussion) tentang hasil pengumpulan data; (5) tahap kelima, FGD hasil penelitian; dan (6) tahap keenam menganalisis, pembahasan, dan perumusan pelaporan hasil penelitian.

3.6. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen merupakan alat pengumpulan data (Nazir, 2011), sementara Gulo (2010) menjelaskan bahwa instrumen adalah alat yang dipakai untuk mengumpulkan data. Dalam kontek penelitian kualitatif, instrumennya adalah penelitian sendiri, sedangkan dalam penelitian kuantitatif instrumennya adalah alat atau sering dikenal dengan kuesioner. Dalam penelitian ini, kedua bentuk instrumen digunakan. Yaitu instrumen dengan kode BLU-01 dan BLU-02. Instrumen kode BLU-01 digunakan untuk memotret kondisi riel komponen manajemen Satker BLU, dan instrumen kode BLU-02 digunakan untuk mengukur sejauhmana persepsi para stakeholder internal memahami bahwa perguruan tinggi-nya sebagai Satker BLU.

Adapun, rujukan perumusan instrumen adalah Peraturan Pemerintah yang terkait dengan Satuan Kerja Badan Layanan Umum, (instrumen kode BLU-01 dan BLU-02, lihat lampiran 1).

3.7. ANALISIS DATA

Analisis dalam penelitian yaitu menggunakan pendekatan statistik analisis deskriptif. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena apa adanya secara statistik. Adapun rumus yang dijadikan dasar analisis adalah sebagai berikut :

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

Nilai tertinggi adalah $5 \times n = 5n$ (sangat penting) $5 \times 200 = 1000$

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

Keputusan = $xxx / 5n$

(sumber : Sugiyono 2002)

3.8. PENYAJIAN HASIL PENELITIAN

Dalam rangka memudahkan para pembaca terhadap hasil penelitian ini, maka penyajian hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel, grafik, diagram dan juga uraian-uraian dalam rangka mempertegas tabel dan grafik. Yang mana tabel adalah kumpulan data yang disusun berdasarkan baris dan kolom. Baris dan kolom ini berfungsi untuk menunjukkan data terkait keduanya. Dimana titik temu antara baris dan kolom adalah data yang dimaksud.

Sementara, grafik adalah gambaran dinamika data yang ada (bisa naik, turun, atau naik turun. Awal yang harus kita lakukan dalam membaca data pada grafik adalah dengan melihat judul grafik kemudian baru melihat data yang ada. Sedangkan, diagram adalah gambaran tentang suatu data yang lebih mementingkan hasil penelitian.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab IV ini merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah dikembangkan di Bab I sebelumnya. Bab IV ini merupakan paparan dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui pendekatan survei dan wawancara dalam rangka mendukung hasil survei. Bab IV ini pula dijelaskan secara deskriptif tentang implementasi konsep Badan Layanan Umum di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri di bawah Kementerian Agama.

Bab IV diawali dengan pendahuluan yang sebagai pengantar pada bab ini, pola tatakelola BLU, paparan demografi responden, persepsi *stakeholder* internal, dan tata kelola manajemen Satker BLU yang meliputi (1) Rencana Strategik Bisnis (RSB); (2) Rencana Bisnis Anggaran (RBA); (3) Tarif Layanan; (4) Dewan Pengawas; (5) Satuan Pemeriksa Internal (SPI); (6) Dokumen SPM; (7) Prosedur Operasional Baku/*Standard Operating Procedure* (SOP); (7) Integritas BLU dengan Pengelola BLU; (8) Dukungan Kelembagaan; (9) Dukungan Sumber Daya Manusia; (10) Potensi Bisnis BLU; dan (11) Pengelolaan Keuangan. Secara detail dijelaskan pada sub bab berikut.

4.1. PENGANTAR

Salah satu kebijakan pemerintah di bidang reformasi keuangan negara adalah model penganggaran, dari model penganggaran tradisional menjadi model penganggaran berbasis kinerja (UU Nomor 17 Tahun 2003). Kebijakan ini merupakan langkah strategis untuk meningkatkan pelayanan publik dan optimalisasi penggunaan keuangan Negara. Konsekuensi logis adalah terjadinya perubahan paradigma bagi setiap orang yang terlibat dalam pelayanan public. Perubahan paradigma dimaksud adalah merubah mental, sikap, dan perilaku birokrat murni menjadi birokrat *entrepreneur* atau dengan kata lain mewirausahaakan instansi pemerintah (*enterprising the government*).

Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 merupakan salah satu bukti pemerintah secara serius melakukan pembaharuan manajemen instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik melalui kebijakan pengelolaan keuangan negara yang efisiensi dan efektifit dengan menonjolkan produktivitas (kinerja). Selain itu, lahirnya Peraturan Pemerintah (PP) ini merupakan perwujudan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan *enterprising the government* yang telah di dengung-dengungkan selama ini. Dampak dari PP ini juga memberikan keleluasaan kepada Satker BLU dapat melakukan praktik-praktik korporasi (*dengan tidak bermaksud semata-mata mencari keuntungan*) dan tentunya tidak meninggalkan peran utamanya sebagai pelayanan publik dan justru dengan praktik

korporasi tersebut pelayanan dapat terus ditingkatkan. Hal ini selaras dengan pendapat Bapak Satrio Brojonegoro (Direktur Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 2000) dalam sebuah artikelnya mengatakan bahwa manajemen perguruan tinggi negeri yang professional dan akuntanbel tatkala mampu mengadopsi manajemen korporasi.

Dengan PP Nomor 23 Tahun 2005 tersebut, banyak memberikan peluang kreatifitas dan manfaat yang besar bagi instansi pemerintah terkait dengan pengelolaan keuangan negara, diantaranya (1) fleksibilitas penggunaan keuangan atau dengan kata lain dapat menggunakan secara langsung pendapatannya tanpa harus menyetorkan ke Kas Negara (hanya melaporkan); (2) dapat melakukan praktik korporasi melalui investasi; (3) dapat melakukan pinjaman kepada pihak ketiga; (4) dapat merekrut tenaga professional non PNS; (5) dan meningkatkan kinerja pegawai melalui sistem remunerasi. Hal ini secara otomatis sadar atau tidak sadar terjadi reformasi manajemen instansi pemerintah menuju intansi pemerintah yang *entrepreneur*. Keputusan perubahan Satker Biasa menjadi Satker BLU tidak sekedar pada faktor Pola Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), tetapi keputusan ini harus diikuti oleh perubahan paradigma dan mindset setiap orang yang terlibat dalam Satker BLU menjadi birokrat *entrepreneur* serta melakukan gerakan kearah manajemen instansi pemerintah dengan ideologi sistem BLU. Ideologi sistem manajemen Satker BLU adalah satu sisi instansi pemerintah dan sisi lain manajemennya harus menganut sistem manajemen korporasi. Dengan manajemen instansi pemerintah berideologikan BLU diharapkan pelayanan publik, kinerja, profesionalitas, transparansi, akuntabilitas dan kesejahteraan dapat ditingkatkan.

Di lingkungan Kementerian Agama, sejak 2008 beberapa Perguruan Tinggi Islam Negeri telah mengadopsi model BLU ini dalam sistem pengelolaan keuangannya. Pengadopsian dan perubahan sistem pengelolaan keuangan ini tidak bisa dilepaskan dari kebutuhan riil di tingkat praktis bahwa di era seperti sekarang ini perguruan harus memiliki keleluasan keuangan dalam proses pengembangan pemberian layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pengembangan akademik sebuah perguruan tinggi tidak bisa tidak menjadi hal yang niscaya terlebih tuntutan masyarakat akan kualitas pendidikan tinggi semakin besar dari waktu ke waktu. Dinamika perguruan tinggi tersebut tentu harus ditopang dengan sistem pengelolaan keuangan yang mampu memberikan “ruang kreativitas dan dinamika” yang memadai. Spirit semacam inilah yang ditemukan dalam model sistem pengelolaan keuangan BLU.

Pada saat ini telah banyak PTAIN di Indonesia yang telah menerapkan PK-BLU. Sebagai “barang baru” yang diadopsi oleh sebuah perguruan tinggi dalam sistem keuangannya, tentu dalam penerapannya di lapangan ditemukan dinamika yang menarik dicermati. Ibarat sebuah “obat” tentu akan terjadi proses-proses dinamis dan kreatif bagaimana “tubuh” itu secara perlahan menyerap “obat” tersebut. Adakalanya “obat” itu akan dapat dengan cepat diserap dan diadaptasikan dalam tubuh sehingga tubuh itu menjadi “bugar”, namun adakalanya akan muncul “dialog kreatif” atau bahkan “penolakan”, “resistensi” dan “alergi” terhadap obat baru itu. Tentu hal tersebut sangat tergantung pada “kondisi tubuh” yang dimasuki “obat”

tersebut. Demikianlah, PK-BLU yang diadopsi dalam sistem keuangan pendidikan tinggi tentu akan menimbulkan “dialog kreatif” di dalam institusi PTAIN PK-BLU. Hal inilah yang menarik untuk kaji dan dipelajari agar dapat diambil pelajaran berharga dalam pengembangan PK-BLU di masa-masa yang akan datang.

4.2. TATAKELOLA BLU

Tatakelola Sistem Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) mencakup beberapa hal diteliti, yaitu: Rencana Strategis Bisnis (RSB), Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), Tarif Layanan, Dewan Pengawas, Satuan Pemeriksa Internal (SPI), Dokumen Standar Pelayanan Minimum (SPM), *Standard Operational Procedure* (SOP), Integrasi Birokrasi dengan Pengelola BLU, Dukungan Kelembagaan, Dukungan SDM, dan Potensi Bisnis BLU

Berikut dipaparkan hasil data yang diperoleh di lapangan terkait dengan poin-poin di atas. Deskripsi ini diharapkan dapat menjadi gambaran singkat tentang beberapa persoalan terkait dengan pengelolaan BLU di PTAIN.

4.3. LATAR BELAKANG DEMOGRAFI

Tabel 4.1 berikut adalah menyajikan data latar belakang demografi perguruan tinggi agama negeri sebagai satuan kerja Badan Layanan Umum yang dijadikan sampel survei.

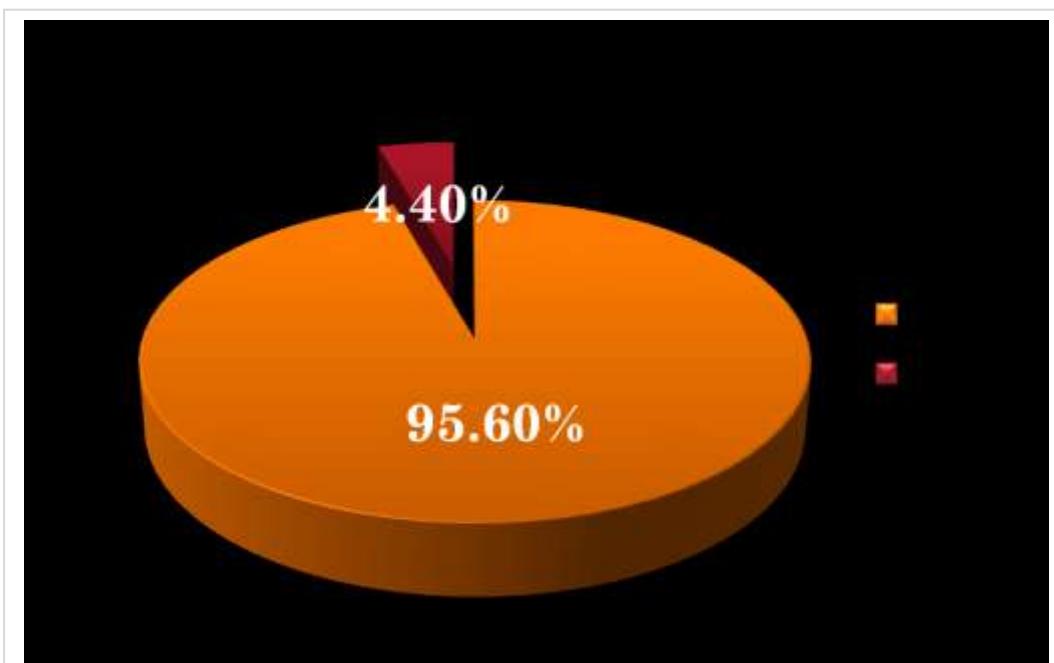
Tabel 4.1
Latar Belakang Demografi Satker BLU

No	Komponen	%
1	Jumlah PNS <= 200 orang	12,50
	Jumlah PNS > 200 orang	87,50
2	Jumlah Pegawai Non-PNS/Kontrak <=150 orang	37,50
	Jumlah pegawai Non PNS/kontrak > 150 orang	62,50
3	Jumlah mahasiswa yang dilayani <= 10.000 org	37,50
	Jumlah mahasiswa yang dilayani > 10.000 org	62,50

4.4. Persepsi *Stakeholder* Internal

Sub bab ini mendeskripsikan hasil survei terhadap persepsi *stakeholder* internal PTAN yang dijadikan responden. Adapun responden dalam survei ini berjumlah 182 orang dengan berbagai latar belakang kompetensi dan persepsi dalam memahami perguruan tinggi-nya yang sudah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU.

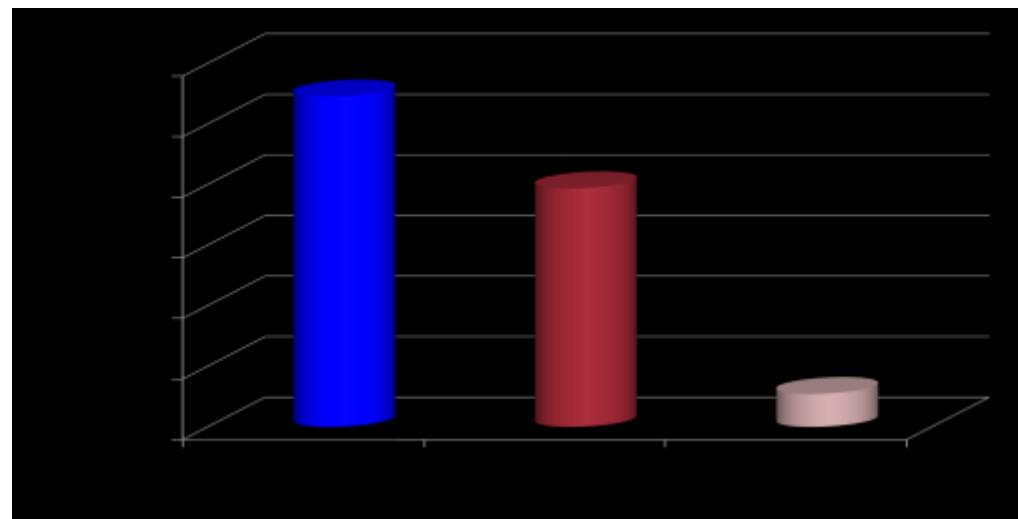
Gambar berikut menjelaskan secara ringkas tentang persepsi stakerholder tentang institusinya sudah menyandang mandat sebagai Satker BLU.



Gambar 4.1 : Persepsi Stakeholder tentang Institusinya Menyandang Mandat Sebagai Satker BLU

Berdasarkan gambar 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 95,60% responden menyatakan sudah mengetahui bahwa perguruan tingginya sudah berstatus Satker BLU. Sementara 4,40% menyatakan tidak mengetahui. Mereka menyatakan belum/tidak mengetahui dengan berbagai alasan, diantaranya belum memahami (13,79%), tidak ada sosialisasi (8,62%), belum masuk dalam statuta (5,17%), dan yang menyatakan tidak peduli sebanyak (5,17%). Tetapi, mereka yang menyatakan tidak/belum mengetahui sesungguhnya menyatakan setuju (54,55%) dan sangat setuju (39,39%) perguruan tinggi-nya menjadi Satker BLU, hanya 5,45% menyatakan kurang setuju jika perguruan tinggi-nya menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum.

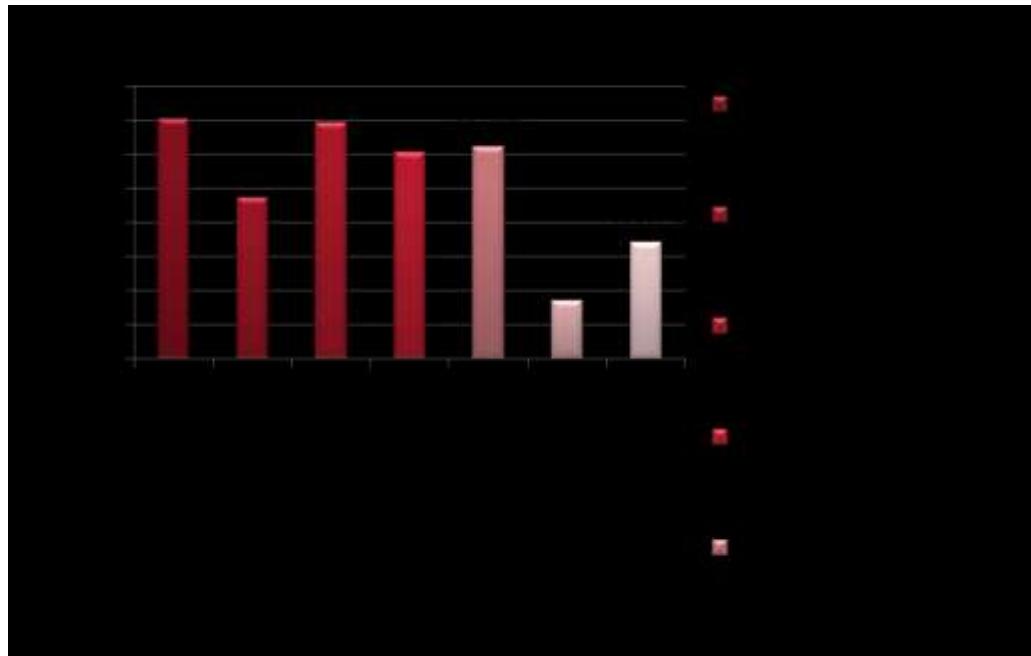
Selanjutnya, gambar 4.2 berikut menjelaskan secara mudah tentang bagaimana persepsi *stakeholder* mengetahui tentang alasannya, mengapa pimpinan institusi menjadikan perguruan tingginya menjadi Satker BLU.



Gambar 4.2 : Persetujuan Stakeholder tentang Institusinya Menjadi Satker BLU

Merujuk gambar 4.2 dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden tersebut -- 95,60% -- sudah mengetahui alasan yang mendasari perguruan tinggi-nya menganut madzhab Satker BLU. Keuntungannya menjadi Satker BLU, mereka menyatakan : (1) untuk meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa (70,33%); (2) pengelolaan keuangan yang efisiensi dan efektif pada setiap kegiatan yang dilakukan; (3) dapat meningkatkan kesejahteraan/remunerasi (47,25%); (4) transparan dan akuntabel dalam pengelolaan keuangan serta mempermudah pencairan dana; (5) lebih fleksibel (69,23%); (6) lebih kreatif mencari dana karena dapat mengoptimalkan aset yang dimiliki (60,44%); (7) mengelola keuangan yang dapat dikelola secara otonom dan dapat membangun kemandirian perguruan (62,09%); (7) pendapatan perguruan tinggi tidak lagi disetor ke kas negara (17,03%); (8) dapat mengalokasikan anggaran lebih besar, mendorong mewirausahaakan pemerintah, dan mendorong perguruan semakin inovatif dengan membuka usaha baru (34,07%); dan (9) dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut :



Gambar 4.3 : Persetujuan Stakeholder tentang Alasan Institusinya Menjadi Satker BLU

Hal ini diperkuat oleh pernyataan bahwa (1) 80,25% responden tidak setuju jika pengelolaan keuangan sesuai keinginan pimpinan; (2) 75,00% menyatakan tidak setuju juga jika menjadi Satker BLU dapat menentukan kesejahteraan semaksimal mungkin tanpa mengikuti SBU yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan; (3) 75,13% menyatakan tidak setuju jika penetapan tarif layanan pendidikan sendiri tanpa persetujuan Kementerian Keuangan; (4) 46,59% menyatakan tidak setuju jika dengan Satker BLU dapat membuka bisnis apa saja dalam rangka meningkatkan keuangan perguruan tinggi; (5) 87,95% menyatakan setuju bahwa dengan Satker BLU dapat memanfaatkan aset yang idle untuk kepentingan pelayanan pendidikan; (6) 91,67% menyatakan setuju bahwa dengan menjadi Satker BLU harus menerapkan transparan dan akuntabilitas di bidang keuangan; (7) 85,93% menjatakan setuju bahwa peningkatan pelayanan kepada mahasiswa harus diikuti oleh fleksibilitas keuangan; (8) 80,24% menyatakan setuju bahwa dengan menjadi Satker BLU perguruan tinggi dapat merekrut pegawai non-PNS; (9) 64,16% menyatakan tidak setuju jika penggunaan keuangan PNBP BLU dapat digunakan secara langsung tanpa persetujuan kementerian keuangan; dan (10) 88,97% menyatakan setuju bahwa perguruan tinggi yang menganut madzhab Satker BLU harus menekankan prinsip efisiensi, efektifitas, dan produktifitas dalam setiap melaksanakan tugas.

Uraian hasil penelitian tentang persepsi *stakeholder* tentang alasannya tentang institusi menjadi Satker BLU, secara ringkas dapat di libat dalam tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.2 : Persepsi *Stakeholder* tentang Alasan Institusinya Menjadi Satker BLU

NO	PERNYATAAN <i>STAKEHOLDER</i>
1	80.25% responden tidak setuju , jika pengelola keuangan sesuai keinginan pimpinan;
2	75.00% responden tidak setuju , jika menjadi Satker BLU hanya semata-mata meningkatkan kesejahteraan yang maksimal
3	75.13% responden tidak setuju , jika penetapan tarif ditetapkan oleh pimpinan dan tidak ada persetujuan Kemenkeu
4	46.59% responden tidak setuju , jika membuka bisnis apa saja
5	87.95% responden setuju , jika Satker BLU dapat memanfaatkan aset-aset yang idle bernilai ekonomi
6	91.67% responden setuju, Satker BLU transparan dalam pengelolaan keuangan
7	85.93% responden setuju , menjadi Satker BLU dapat meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa
8	80.24% responden setuju , dengan menjadi Satker BLU dapat merekrut pegawai Non-PNS sesuai kebutuhan dan kemampuan
9	64.16% responden tidak setuju , jika penggunaan PNBP secara langsung secara langsung tanpa persetujuan Kemenkeu
10	88.97% responden setuju , dengan menjadi Satker BLU mengedepankan prinsip efisien, efektifitas, dan produktifitas.

Dari data di atas, dapat dikatakan bahwa, secara umum responden sesungguhnya sudah memahami alasan dan mendukung bahwa perguruan tinggi-nya menjadi Satker BLU. Hanya sebagian kecil (3,30%) responden berpandangan kurang memahami alasan atau pesimistik bahwa perguruan tinggi-nya menjadi Satker BLU. Mereka beranggapan (1) dengan menjadi Satker BLU tidak ada bedanya dengan sebelumnya

menjadi Satker BLU karena tidak bisa dirasakan secara langsung oleh pegawai yang bersangkutan; (2) ada kemungkinan akan terjadi jual beli pendidikan; (3) terjadi neoliberalisasi pendidikan; (4) bertentangan dengan peraturan pemerintah nomor 23 tahun 2005; (5) uang yang sudah masuk dalam rekening BLU sulit untuk ditarik kembali; (6) mudah terjadi penyimpangan dan memperkaya golongan tertentu; dan (7) belum memberikan kontribusi yang signifikan kepada pengembangan kampus.

Selain sebagian besar responden tersebut di atas, sudah memahami tentang Satker BLU, khususnya dari keuangan, tetapi mereka juga menyakn bahwa perguruan tinggi-nya menjadi Satker BLU masih banyak mempunyai kelemahan-kelemahan, diantaranya (1) masih mengikuti peraturan keuangan yang berlaku; (2) rendahnya kualitas SDM pengelola Satker BLU; (3) belum terwujud paradigma baru; (4) kurangnya kesiapan SDM menjadi Satker BLU; (5) adanya mindset dengan fleksibilitas sangat mungkin terjadi salah penggunaan keuangan; (6) berkurangnya subsidi pemerintah; (7) terjadi silang pendapat tentang Satker BLU di perguruan tinggi; dan (7) fleksibilitas yang setengah setengah karena belum diikuti oleh regulasi yang jelas.

Dengan demikian, jika dikaji pandangan tersebut masih berkutat pada paradigma pengelolaan keuangan saja. Sementara jika dikaji lebih dalam, bahwa pemerintah mengeluarkan kebijakan melalui Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 adalah untuk mengarahkan anggaran berbasis kinerja. Hal ini bermakna, tidak ada Rp 1,- pun dana pemerintah yang tidak memberikan kinerja atau tidak produktif. Selanjutnya pemerintah mengeluarkan kebijakan melalui PP Nomor 23 Tahun 2005 adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada publik dengan katalisatornya pada pengelolaan keuangan yang fleksibel. Meningkatkan pelayanan publik, sudah barang tentu harus dilakukan desain ulang bagaimana pelayanan publik yang efisiensi dan produktif. Oleh sebab itu, perlu dilakukan perubahan-perubahan, diantaranya perubahan (1) paradigma/mindset; (2) sistem manajemen; (3) prosedur atau business process; dan (3) budaya berkinerja, budaya efisien, budaya efektif, budaya melayani, dan budaya lainnya. Jika menjadi Satker BLU berpandangan hanya pada pola keuangan saja dan paradigma manajemen tradisional, sangat dimungkinkan kualitas pelayanan tidak terjadi, karena tidak diikuti oleh perubahan tersebut di atas. Sehingga antara sebelum dan sesudah menjadi Satker BLU dimungkinkan adalah sama.

Berdasark survei tentang persepsi *stakeholder* tersebut di atas, sebagai sumbangan pemikiran dari hasil penelitian ini, yaitu :

1. Satuan Kerja Badan Layanan Umum

- a. Sebaikan melakukan penataan kembali sistem manajemen, karena terjadi perubahan atau pergeseran dari sistem manajemen perguruan tinggi tradisional (PNBP biasa) menjadi sistem manajemen perguruan tinggi dengan sistem BLU (PNBP BLU), dengan pendekatan manajemen perubahan;
- b. Melakukan sosialisasi lebih inten dan berulang-ulang tentang makna Satker BLU kepada semua orang yang ada dalam perguruan tinggi-nya,

dengan harapan mereka tidak hanya beranggapan bahwa dengan menjadi Satker BLU hanya persoalan keuangan saja. Yang sesungguhnya tujuan utama Satker BLU adalah memberikan pelayanan kepada publik, pola keuangan BLU hanya salah satu katalisator atau instrumen saja;

c. Dukungan politik will perlu ditingkatkan.

2. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

- a. Membuat konsep model manajemen Satker BLU
- b. Optimalisasi penentuan Dewan Pengawas Satker BLU Perguruan Tinggi
- c. Standarisasi penggunaan SOP Pengelolaan BLU
- d. Penjelasan eksplisit dalam peraturan terkait penentuan pejabat BLU (Pimpinan BLU, Pejabat Keuangan BLU dan Pejabat Teknis BLU)
- e. Pembinaan yang lebih aplikatif dan operasional terhadap unit pendukung BLU

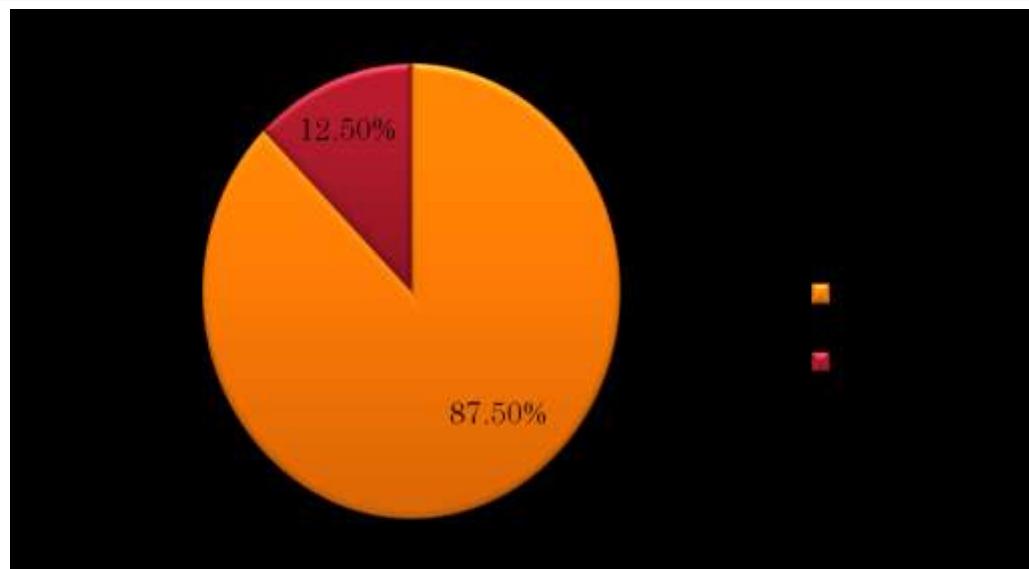
4.5. TATA KELOLA MANAJEMEN SATUAN KERJA BADAN LAYANAN UMUM

Sub bagian ini memaparkan profil dari komponen sebagai landasan manajemen Satker BLU. Sekedar mengingatkan kembali bahwa menjadi Satker BLU adalah bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik (mahasiswa). Untuk dapat meningkatkan pelayanan publik tersebut terdapat beberapa komponen dasar yang harus dilakukan atau dikerjakan oleh Satker BLU, yaitu (1) Wujudnya Rencana Strategik Bisnis (RSB) untuk jangka panjang; (2) Dirumuskan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang dijabarkan setiap tahun dan merupakan breakdown atau jabaran RSB; (3) dokumen Standar Pelayanan Minimal (SPM); (4) Standar Operasional Prosedur (SOP); (5) dokumen tarif layanan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan; (6) adanya Dewan Pengawas (Dewas); (7) Satuan Pemeriksa Internal; dan (8) adanya dukungan kelembagaan lainnya.

4.5.1. Rencana Strategik Bisnis (RSB)

RSB merupakan dokumen yang memuat roadmap Satker BLU yang ingin dicapai di masa depan, biasanya lebih dari 5 (lima) tahun. Dokumen ini merupakan panduan bagi Satker BLU untuk mencapai visinya, sebagaimana yang digambarkan dalam dokumen RSB tersebut. Berdasarkan hasil survei semua Satker BLU sudah mempunyai dokumen RSB, 87,50% menyatakan sudah ada dan 12,50% menyatakan masih dalam proses.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut :



Gambar 4.4 : Wujudnya Dokumen Perencanaan Strategik Bisnis pada Perguruan Tinggi Agama Negeri Satker BLU

Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara sebagian besar menyatakan dokumen RSB hanya dibuat untuk kepentingan formalitas saja dan adanya hambatan dalam perumusannya, misalnya (1) hanya dibuat untuk persyaratan pengajuan menjadi Satker BLU; (2) belum menjadi panduan utama dalam melaksanakan tugas-tugas Satker BLU; (3) kurangnya SDM yang profesional dalam merumuskan dokumen RSB; (4) penyusunan RSB tidak melibatkan staf teknis; (5) dokumen RSB lebih diarahkan pada kegiatan-kegiatan akademik semata; (6) pimpinan kurang memahami secara sempurna tentang dokumen RSB; (7) belum dijadikan pedoman dan pelaksanaan tugas-tugas (75%), hanya 25% yang menyatakan RSB sudah dijadikan pedoman; dan (8) adanya rintangan comfor zone.

Di lihat dari sisi penyusunannya sangat bervariasi, yaitu sesuai kapan Satker BLU di usulkan dan rata-rata dengan periode masa RSB lebih dari 4 (empat) tahun. Sesungguhnya informasi sudah memahami istilah RSB, karena mereka sudah memahami bahwa RSB sesungguhnya adalah sama dengan Renstra dan mereka menganggap bahwa RSB adalah dokumen yang penting untuk di buat. Jika di telaah lebih dalam, kelemahan dokumen RSB adalah pada saat proses perumusan RSB, diantaranya adalah tim perumusan RSB dan visi yang ingin dicapai yang kurang visioner serta kurang realistik. Hal ini seringkali akan terjadi kegagalan dalam implementasinya.

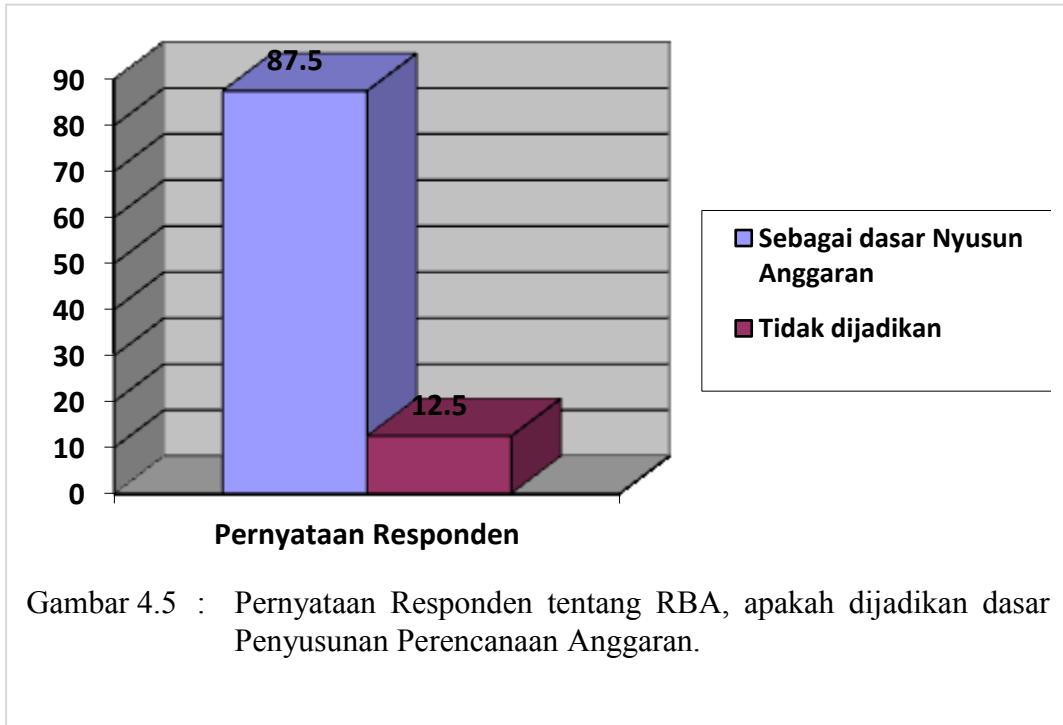
Berdasarkan kajian hasil survei tentang wujudnya dokumen perencanaan strategik bisnis perguruan tinggi yang sudah mendapatkan mandat sebagai Satker BLU, maka sebagai sumbangsih dalam penelitian ini, peneliti memberikan beberapa rekomendasi berdasarkan teori-teori yang ada :

1. Merujuk Tsiakkios dan Pashlardis (2002) menyarankan untuk memperhatikan keterlibatan setiap orang dalam organisasi pada tahap perumusan strategik dalam rangka membangun komitmen bersama;
2. Merujuk Alashloo et. el. (2005) juga menyarankan hal yang sama yaitu perlu mempertimbangkan analisis struktur dan sistem organisasi serta halangan sumber daya manusia;
3. Merujuk Kriemadis (1997), yang menyatakan bahwa dalam menjalankan perencanaan strategik di perguruan tinggi perlu mempertimbangkan beberapa faktor, seperti : budaya, kebijakan, nilai, visi, misi dan sasaran jangka panjang dalam merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal. Terkait dengan siapa yang dilibatkan dalam perumusan RSB atau rencana strategik;
4. Tampubolon (2001) menyarankan keterlibatan sebagai perumus, yaitu (1) *stakeholder* internal, meliputi : pimpinan, staf akademik/dosen dan staf administrasi; (2) *stakeholder* eksternal, misalnya beberapa mahasiswa, orangtua mahasiswa, masyarakat, pemerintah, organisasi pemberi modal, industri; dan (3) konsultan jika diperlukan.

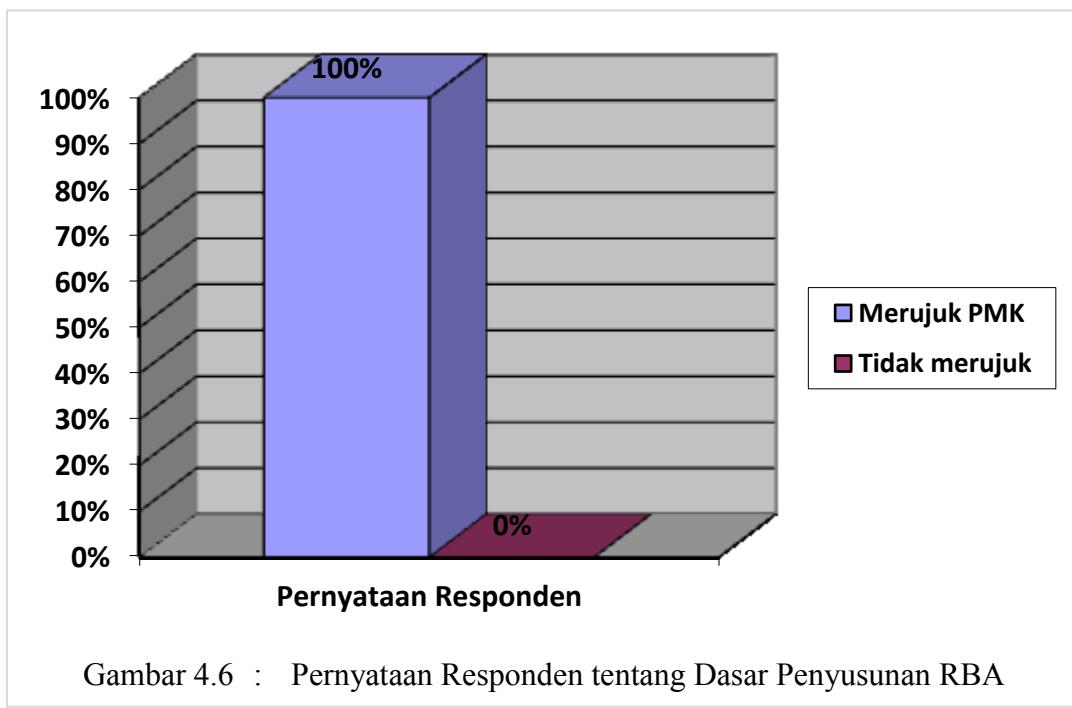
4.5.2 Rencana Bisnis Anggaran (RBA)

RBA adalah dokumen turunan dari RSB yang memuat program dan kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu satu tahun, dalam rangka mencapai visi dan misinya. Dokumen RBA ini juga menjelaskan target output setiap tahun dan menjelaskan berapa anggaran yang diperlukan dalam mencapai target tersebut. Berdasarkan hasil survei, semua Satker BLU yang telah dijadikan sampel menyatakan 100% telah membuat dan mempunyai dokumen RBA dan mereka menyatakan dokumen RBA memuat Program, Kegiatan, output, indicator kinerja kegiatan. Sebanyak (87,50%) informan sudah menyatakan bahwa dokumen RBA dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran, selain itu penyusunan RBA sudah 100% informan menyatakan merujuk kepada PMK Nomor 92/PMK.05/2011. Namun, ketika ditanya tentang keselarasan antara RBA dengan RSB dan RKP, sebagian besar (62,50%) belum ada kesesuaian, 37,50% sudah kesesuaian.

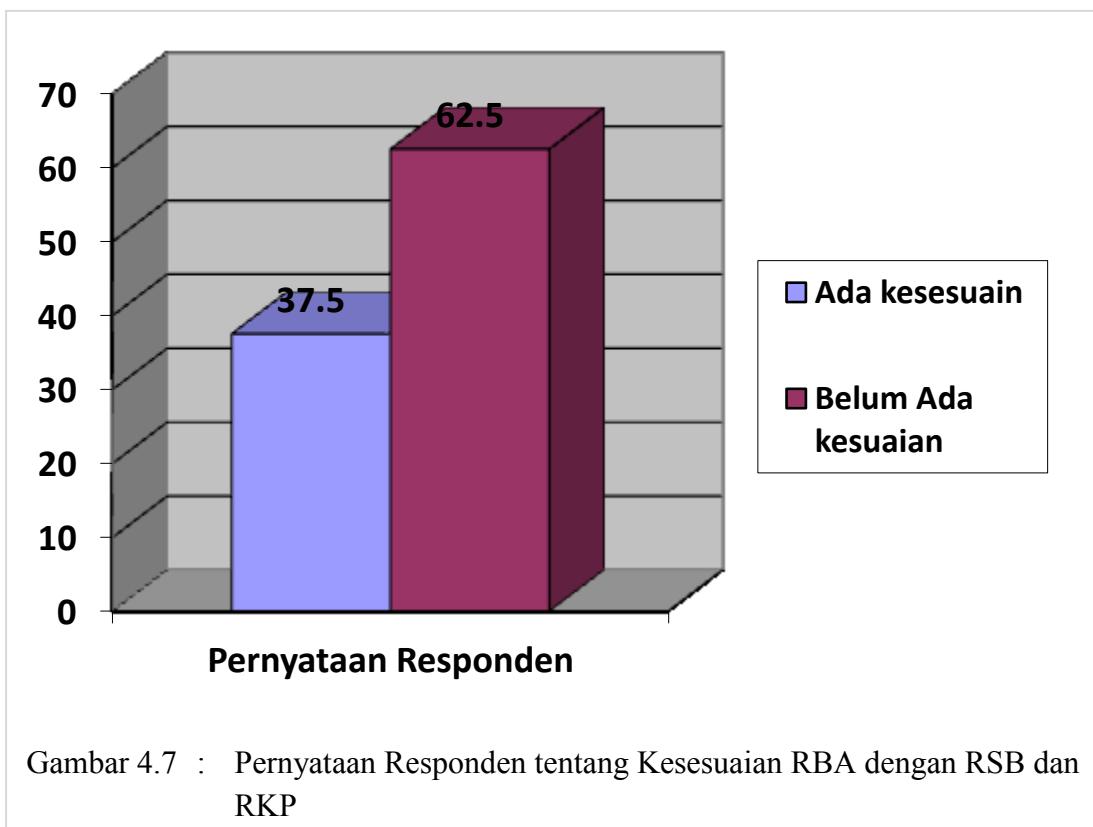
Untuk lebih jelasnya uraian di atas, dapat dilihat dalam gambar 4.5, gambar 4.6, dan gambar 4.7 berikut :



Gambar 4.5 : Pernyataan Responden tentang RBA, apakah dijadikan dasar Penyusunan Perencanaan Anggaran.



Gambar 4.6 : Pernyataan Responden tentang Dasar Penyusunan RBA

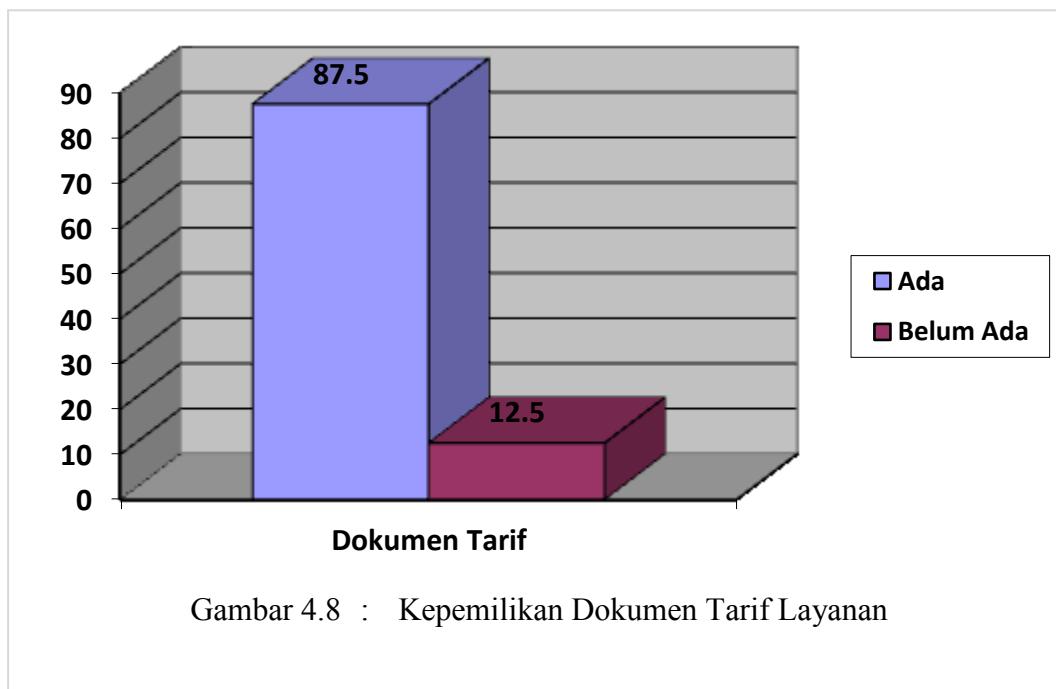


Gambar 4.7 : Pernyataan Responden tentang Kesesuaian RBA dengan RSB dan RKP

Hal ini disebabkan oleh beberapa hambatan atau kesulitan atau kelemahan tatkala menyusun RBA, berdasarkan hasil wawancara, informan menyatakan (1) kesulitan dalam mengumpulkan data sebagai dasar penyusunan RBA; (2) RBA disusun berdasarkan RKA-K/L; (3) belum ada aplikasi; (4) tidak ada konesitas antara RSB dengan RBA; (5) adanya kebijakan pimpinan yang berbeda-beda setiap tahun, sehingga tidak lagi merujuk kepada RSB; (6) sangat terperinci yang memuat tim penyusun mengalami kesulitan; (7) kurangnya data dukung; dan (8) dalam penyusunan tidak melibatkan bagian lain.

4.5.3 Tarif Layanan

Tarif layanan merupakan dasar Satker BLU menetapkan dasar pemungutan kepada masyarakat. Dalam konteks Satker BLU, tarif layanan diajukan kepada Kementerian Keuangan melalui Kementerian Agama. Berdasarkan hasil survei terdapat 87,50% Satker BLU sudah mempunyai dokumen tarif layanan, sementara 12,50% menyatakan dalam proses. Lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 4.8 berikut :



Bagi Satker BLU yang sudah mempunyai dokumen tarif layanan menyatakan tidak ada kendala yang berarti, persoalan yang muncul sesuai perkembangan waktu adalah tidak semua tarif layanan tidak tercover dalam dokumen tarif layanan yang disahkan oleh Kementerian Keuangan. Selain itu, ada ke kawatiran terkait dengan pemberlakuan Biaya Kuliah Tunggal (BKT) dan Uang Kuliah Tunggal (UKT). Terbitnya dokumen tarif layanan rata-rata setelah tahun 2011.

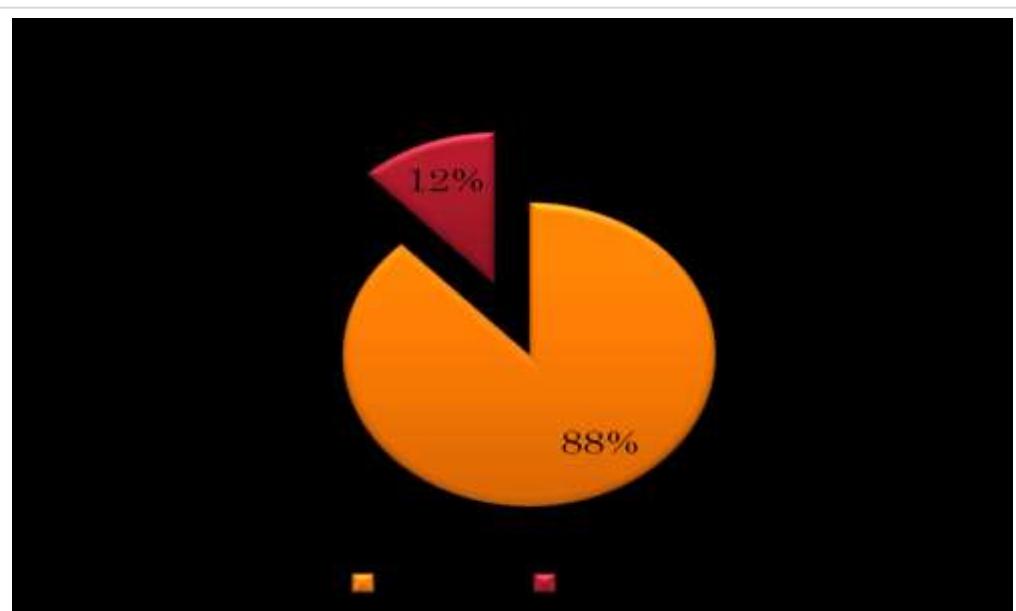
4.5.4 Dewan Pengawas

Dewan Pengawas merupakan komponen dari tatakelola BLU yang bertugas untuk memberikan pembinaan dan pengawasan kepada Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Berdasarkan data yang diperoleh 100% PTAIN dengan PK BLU yang dijadikan sampel menyatakan telah memiliki Dewan Pengawas. Unsur Dewan Pengawas terdiri atas unsur Kementerian Agama, Kementerian Keuangan, dan Profesional.

Keberadaan Dewan Pengawas di Satker PK BLU diakui responden bahwa keberadaan Dewan Pengawas masih belum optimal dan terkesan sebagai formalitas saja. Ketidakoptimalan ini berdasarkan identifikasi responden sebabkan beberapa hal karena adanya Dewan Pengawas yang memasuki usia pensiun kemudian digantikan oleh orang baru yang belum berpengalaman sehingga kurang efektif dalam menjalankan tugas. Selain itu, Dewan Pengawas kinerja dan perannya kurang optimal akibat kesibukan personel Dewan Pengawas dengan pekerjaan lainnya sehingga fungsi pembinaan dan pengawasan menjadi terabaikan.

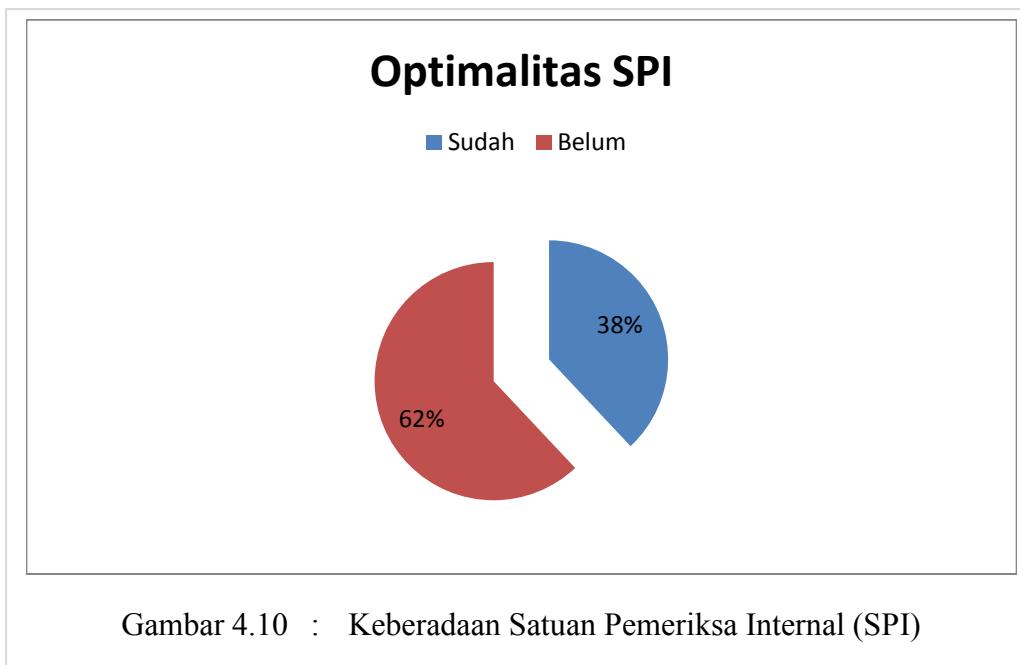
4.5.5 Satuan Pemeriksa Internal (SPI)

Satuan Pemeriksa Internal (SPI) merupakan organ internal Satuan Kerja Badan Layanan Umum yang bertugas untuk memastikan bahwa proses dan mekanisme serta kepatuhan terhadap peraturan telah dilakukan secara baik. Adapun unsur-unsur Satuan Pemeriksa Internal terdiri dari berbagai disiplin ilmu, diantaranya Akuntan, hukum, manajemen, psikologi, teknik informatika, dan lainnya. Berdasarkan data yang diperoleh terdapat 88% PTAIN Satker PK-BLU sudah memiliki SPI. Dari sisi keanggotaannya, beberapa Satker PK-BLU telah melibatkan beberapa disiplin ilmu baik akuntansi, hukum, manajemen, psikologi, informatika, dan pendidikan.



Gambar 4.9 : Keberadaan Satuan Pemeriksa Internal (SPI)

Berdasarkan data diperoleh bahwa keberadaan SPI di Satker PK-BLU yang dirasakan masih belum optimal sebesar 38% dan 62% dirasakan sudah optimal.



Peran SPI dalam praktiknya, menurut pandangan responden, adalah penelitian dan pengembangan sistem pengendalian intern organisasi, audit kinerja dan laporan keuangan unit bisnis, audit kepatuhan dan laporan keuangan, audit kinerja khusus, memeriksa kegiatan pendidikan dan pengadaan yang mengakibatkan pengeluaran anggaran negara baik dari Rupiah Murni (RM) maupun Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), melakukan pemeriksaan langsung ke lapangan dan siapa saja yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pengadaan barang /jasa berdasarkan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) masing-masing komponen, dan sekaligus memberikan bimbingan dalam melaksanakan kegiatan tersebut secara benar dan akuntabel.

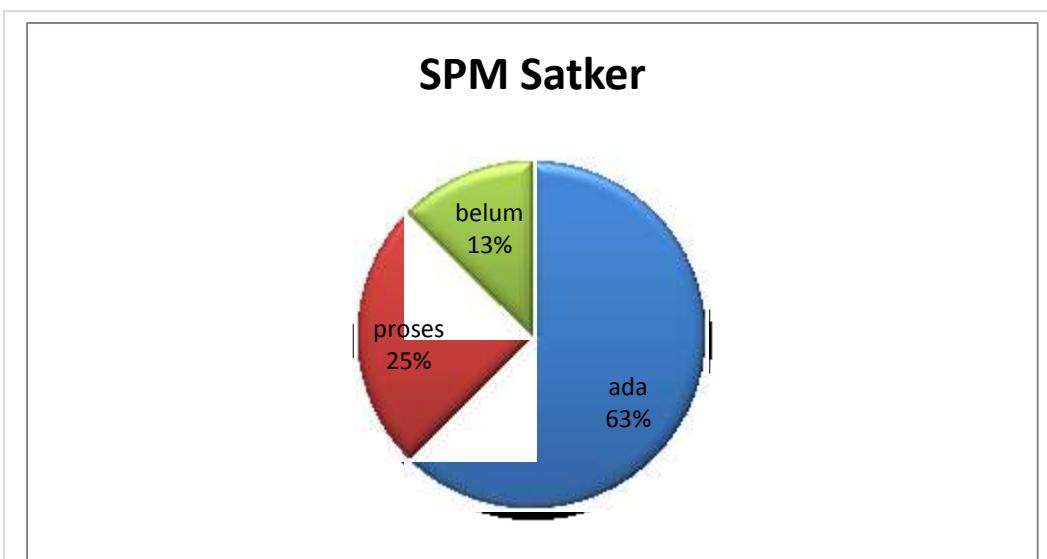
Sedangkan kendala yang muncul berkenaan dengan keberadaan SPI dapat dipetakan sebagai berikut: *Pertama*, SPI belum bisa bekerja secara optimal dan maksimal karena kemampuan SDM yang belum memadai dan profesionalitasnya masih rendah, misalnya rendahnya penguasaan sistem anggaran pemerintah; *Kedua*, respon "miring" terhadap keberadaan SPI sebagai unit/lembaga pemeriksa (keuangan) internal dipahami sebagai "polisi universitas" yang suka mengoreksi kesalahan-kesalahan kegiatan pendidikan dan pengadaan barang/jasa yang transparan dan akuntabel daripada memberikan bimbingan dan layanan.

Rekomendasi: idealnya SPI dijabat oleh profesional yang memiliki latar belakang keilmuan akuntansi. Namun demikian, karena dalam banyak Satker BLU terdapat kekurangan SDM maka bisa disiasati dengan mengadakan pelatihan-pelatihan berkenaan dengan ke-SPI-an sebagai langkah strategi antara untuk mengembangkan kompetensi.

4.5.6 Dokumen SPM

Tujuan pembentukan Satuan Kerja Badan Layanan Umum adalah untuk meningkatkan kinerja pelayanan, kinerja keuangan dan manfaatnya bagi masyarakat. Maka untuk mencapai perihal tersebut perlu di dukung Standar Pelayanan Minimum yang terdokumentasikan.

Pada gambar dibawah ini disajikan prosentase satker berbadan layanan umum yang sudah atau dalam proses atau bahkan belum memiliki Standar Pelayanan Minimum :



Gambar 4.11 : Keberadaan Dokumen Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Beberapa Satker BLU yang sudah memiliki SPM mengalami hambatan-hambatan diantaranya:

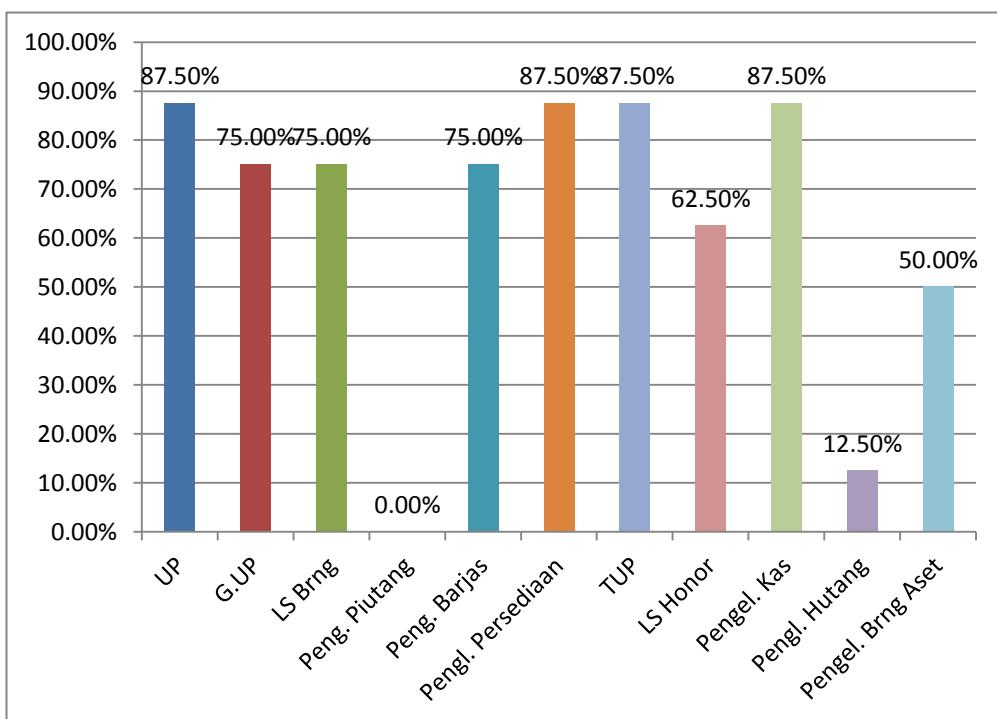
1. SPM Belum bisa terlaksana dengan baik dan ideal karena masih banyak yang belum faham dan sadar terhadap pentingnya memberikan pelayanan yang optimal dan maksimal kepada *stakeholder*
2. Tidak ada tindak lanjut dari SPM yang lama
3. Belum dijadikan pedoman dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran
4. Belum dijadikan pedoman dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran
5. Standart SPM belum pernah diukur tentang ketercapaian SPM tersebut

4.5.7 Prosedur Operasional Baku/ *Standard Operating Procedure (SOP)*

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu komponen penting dalam menjalankan aktivitas Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Selain itu, wujudnya SOP merupakan indikator kepatuhan dan salah satu variabel yang

ditanyakan oleh auditor. Oleh sebab itu, keberadaan SOP mutlak harus ada, khususnya bagi Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Berikut ini disajikan 11 jenis SOP yang secara umum dimiliki oleh satker BLU yakni: (1) SOP Pengajuan Uang Persediaan (UP); (2) SOP GUP Nihil; (3) SOP LS Barang; (4) SOP Pengelolaan Piutang; (5) SOP Pengadaan Barang & Jasa; (6) SOP Pengelolaan Persediaan; (7) SOP Tambahan Uang Persediaan (TUP); (8) SOP LS Honor; (9) SOP Pengelolaan Kas; (10) SOP Pengelolaan Hutang; dan (11) SOP Pengelolaan Barang Aset.

Namun dari sampling satker yang dipetakan dalam penelitian ini memiliki variasi jumlah SOP yang digunakan. Berikut ini disajikan dalam gambar jumlah dan jenis penggunaan SOP dari sampling satker BLU:



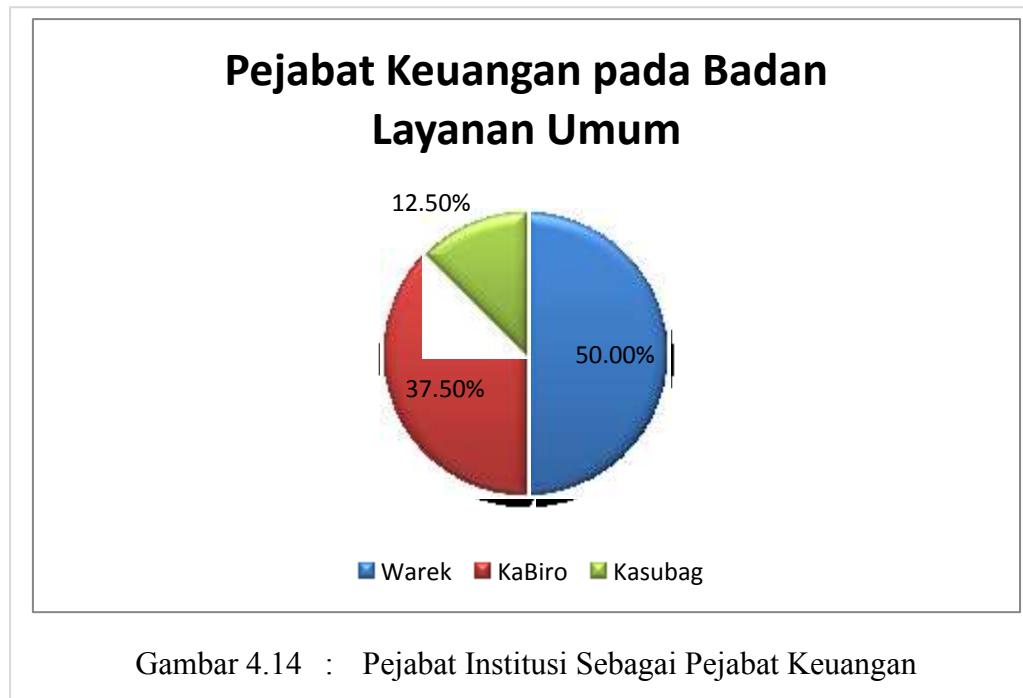
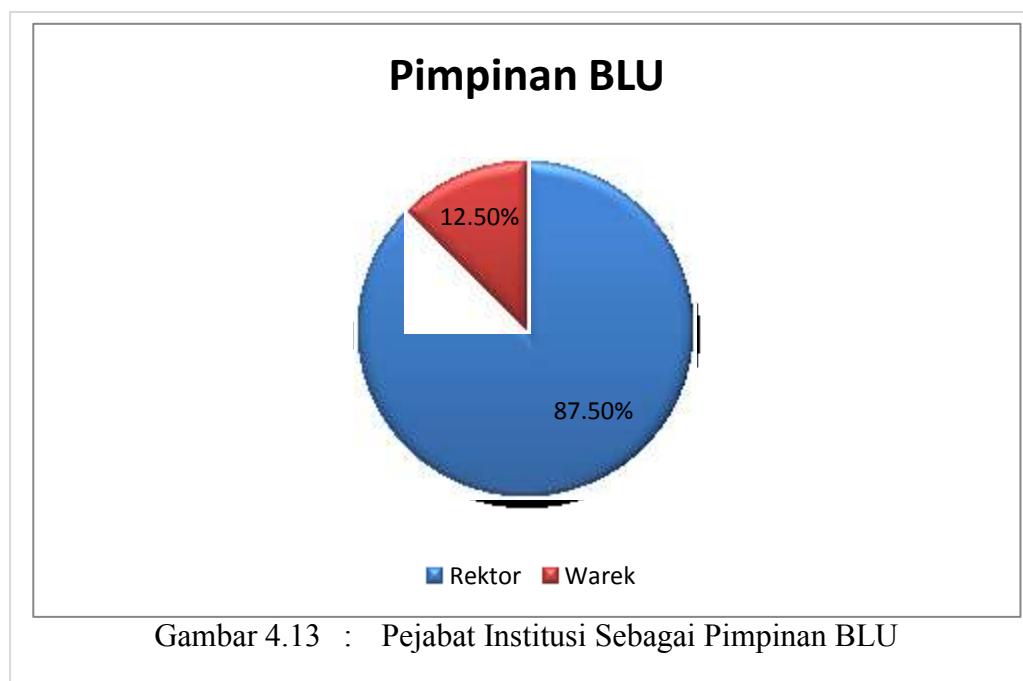
Gambar 4.12 : Keberadaan Dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP)

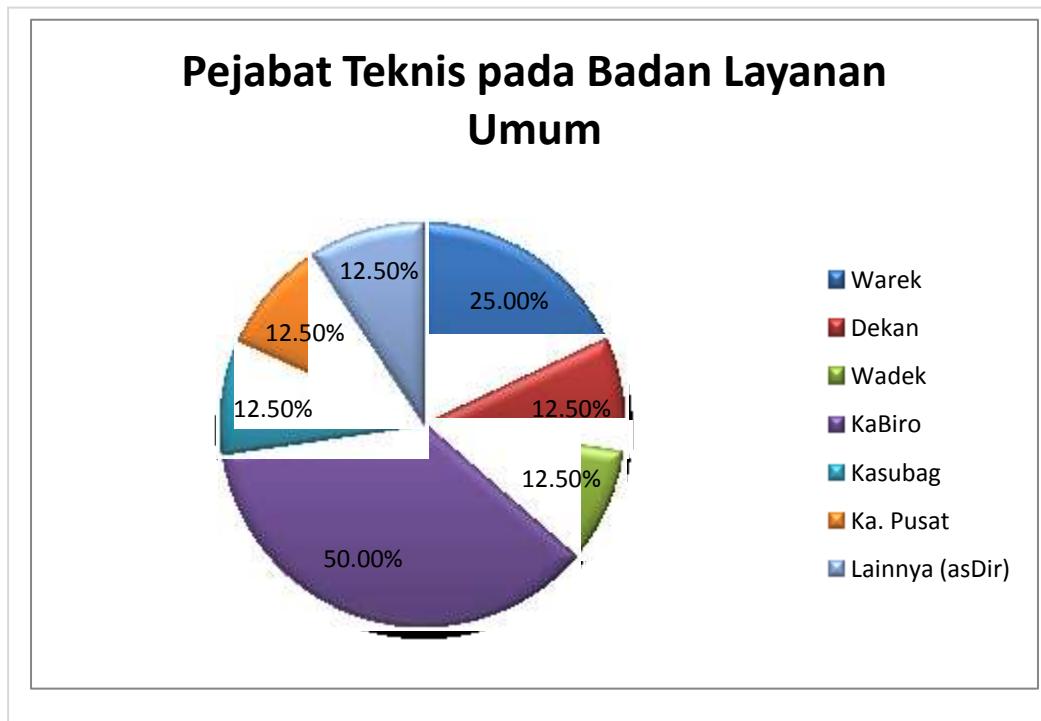
Berdasarkan gambar diatas bahwa prosentase pemilikan SOP tertinggi (87,50%) untuk jenis: 1) SOP Pengajuan Uang Persediaan (UP), 2) SOP Pengelolaan Persediaan, 3) SOP Tambahan Uang Persediaan (TUP) dan 4) SOP Pengelolaan Kas. Sedangkan prosentase pemilikan SOP terendah pada jenis: 1) SOP Pengelolaan Piutang dan 2) SOP Pengelolaan Hutang. Sedangkan 50% dari sampling satker belum memiliki SOP Pengelolaan Barang Aset. Berdasarkan data ini menunjukkan bahwa pemilikan SOP satker masih belum proporsional dengan fungsinya sebagai Badan Layanan Umum pada asas kemandiriannya.

4.6 INTEGRITAS BLU DENGAN PENGELOLA BLU

Merujuk Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 disebutkan pengelola Satuan Kerja Badan Layanan Umum terdiri dari Pimpinan BLU, Pejabat Keuangan, dan Pejabat Teknis. Sementara struktur Satuan Kerja pada Perguruan Tinggi terdiri dari Rektor, Wakil Rektor, Kepala Biro, Dekan, Wakil Dekan, Direktur Pascasarjana, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian.

Data hasil survei tentang pengelola Satuan Kerja BLU, dijelaskan dalam gambar berikut :



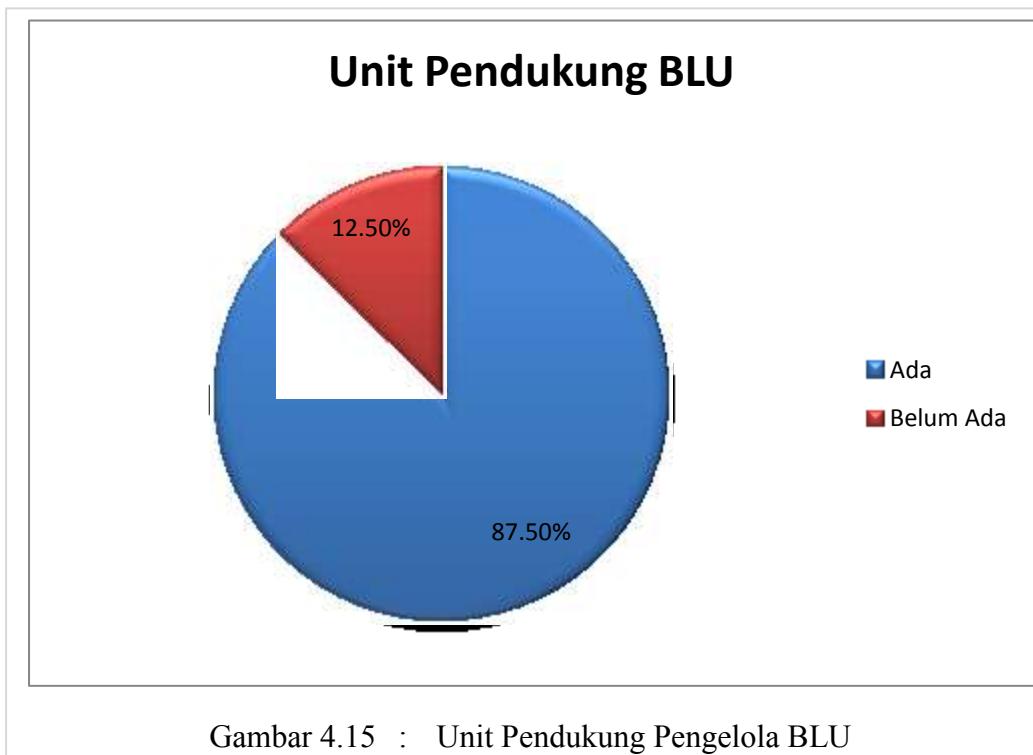


Gambar 4.15 : Pejabat Institusi Sebagai Pejabat Teknis

Berdasarkan ketiga gambar diatas tentang 1) Pimpinan BLU, 2) Pejabat Keuangan BLU dan 3) Pejabat Teknis BLU terjadi varian pemangku jabatan. Hal ini dapat menimbulkan potensi konflik. Sehingga direkomendasikan adanya penjelasan Peraturan Pemerintah No. 74 tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum khususnya dalam hal penentuan pejabat BLU.

4.7. DUKUNGAN KELEMBAGAAN

Salah satu kewenangan Satuan Kerja Badan Layanan Umum adalah pengelolaan keuangan yang fleksibel, yaitu berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka perlu diketahui ketersediaan unit pendukung satker sebagai Badan Layanan Umum. Pada gambar di bawah ini menyajikan ketersediaan unit pendukung BLU pada sampling satker penelitian ini:



Selain ketersediaan unit pendukung BLU, maka perlu diketahui efektifitas Unit/Pusat Bisnis Badan Layanan Umum dalam meningkatkan pendapatan PNBP BLU berdasarkan metode penilaian diri (Self Assessment System). Efektifitas unit pendukung BLU dalam meningkatkan pendapatan BLU tersebut disajikan dalam gambar tersebut.

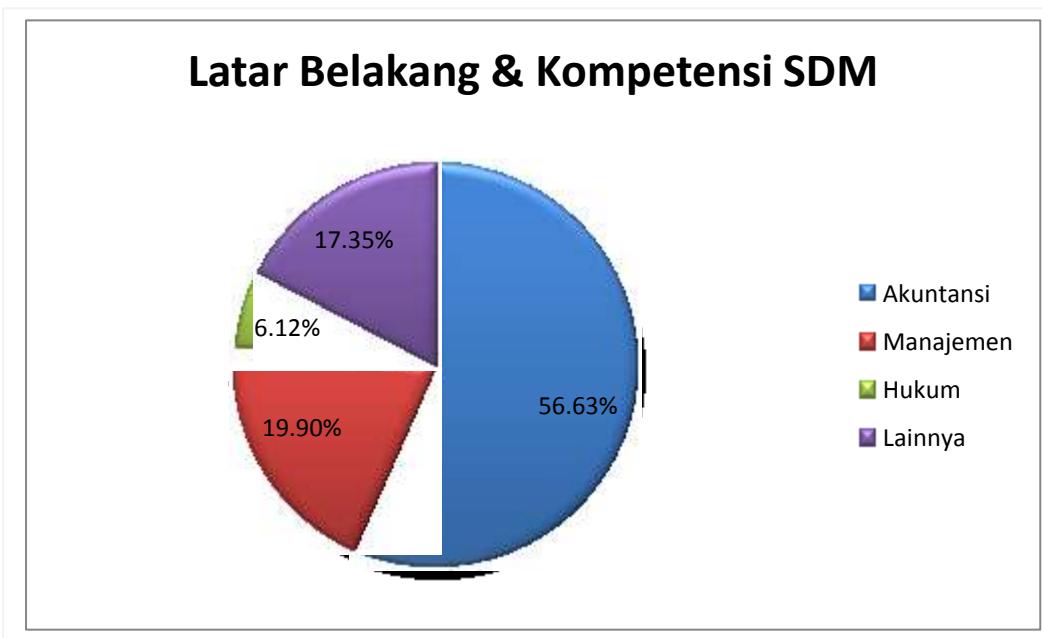


Berdasarkan kedua gambar tersebut mayoritas sudah memiliki unit pendukung BLU namun 50% dari sampling BLU berpendapat walaupun sudah ada pembinaan tentang unit pendukung BLU namun perannya masih belum optimal dalam meningkatkan pendapatan PNBP BLU. Sehingga hal ini menunjukkan perlunya pembinaan yang lebih aplikatif dan operasional terhadap unit pendukung BLU ini.

4.8. DUKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Untuk meningkatkan kinerja pelayanan, kinerja keuangan, dan kinerja pendapatan PNBP BLU. Kinerja keuangan merupakan barometer penilaian kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Oleh sebab itu, perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal, baik memahami bentuk pertanggungjawaban keuangan (SAP & SAK) maupun kepatuhan dalam melaporkan pertanggungjawaban keuangan.

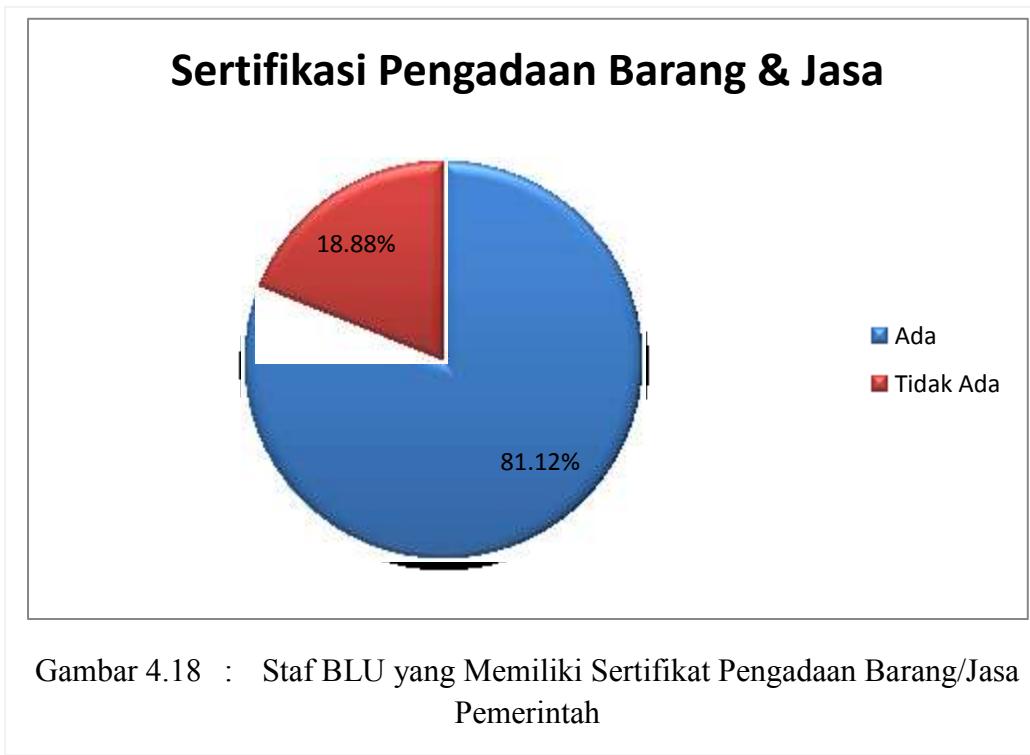
Berikut ini disajikan informasi latar belakang pendidikan dan kompetensi SDM pendukung kinerja BLU.



Gambar 4.17 : Latar Belakang & Kompetensi SDM Staf Keuangan BLU

Pada gambar diatas tersaji informasi bahwa mayoritas (56,63%) BLU didukung oleh SDM berlatarbelakang dan memiliki kompetensi Akuntansi. Namun informasi yang cukup menarik adalah ada 17,35% dukungan SDM BLU yang memiliki latar belakang dan kompetensi selain Akuntansi atau Manajemen atau Hukum.

Informasi lain terkait dukungan SDM terhadap kinerja BLU yaitu jumlah SDM yang memiliki sertifikasi pengadaan barang dan jasa. Informasi tersebut disajikan dalam gambar berikut ini.



Berdasarkan gambar di atas menunjukkan informasi yang cukup menggembirakan yakni 81% SDM yang telah memiliki sertifikasi pengadaan barang dan jasa dan sisanya (19%) masih belum memiliki. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pekerjaan rumah sebanyak 19% SDM yang idealnya memiliki sertifikasi pengadaan barang dan jasa sehingga BLU didukung oleh 100% SDM yang memahami mekanisme pengadaan barang dan jasa.

4.9. POTENSI BISNIS BLU

Untuk meningkatkan kinerja pelayanan kepada publik, sudah barang tentu harus di dukung oleh sumber-sumber pendanaan alternatif. Dalam kontek ini, Satker BLU diperbolehkan untuk melakukan praktek bisnis yang sehat sesuai dengan tupoksi perguruan tinggi.

Berdasarkan data diperoleh informasi bahwa dari pengembangan bisnis yang dilakukan Satker BLU telah sesuai dengan TUPOKSI (98%). Jenis pengembangan bisnis yang telah dilakukan oleh satker BLU yang saat ini dilakukan adalah: (1) Ma’had al-jami’ah; (2) Kantin, Toko, Swalayan; (3) Pemanfaatan Lahan Idle; (4) Penerbitan dan Percetakan; (5) Sarana Transportasi (Bus); (6) Sewa Gedung; (7) Peternakan; (8) Fotokopi; (9) Parkir; (10) Rumah singgah, wisma, inn, dan

sejenisnya; (11) Rumah Sakit; (12) ATM; (13) Laboratorium; (14) Madrasah Laboratorium; (15) Apotik; (16) Poliklinik; dan (17) Fakultas dan Pascasarjana.

Meskipun demikian, Satker BLU mengakui banyak potensi bisnis yang bisa dikembangkan, antara lain: (1) Warung internet; (2) BPR Syari'ah; (3) Madrasah Aliyah Laboratorium; (4) Jasa servis computer; (5) Training center; (6) Sport center; (7) Property; dan (8) Agrobisnis.

4.10. PENGELOLAAN KEUANGAN

Merujuk direktorat PK-BLU salah satu indikator penilaian kinerja Satker BLU adalah kinerja pengelolaan keuangan dengan bobot 30% dan pelayanan kepada masyarakat dengan bobot 70%. Pengelolaan keuangan harus dilakukan secara efektif, mulai dari perencanaan hingga laporan pertanggungjawaban keuangannya. Pengelolaan keuangan merupakan salah satu kunci dalam area audit yang dilakukan oleh auditor eksternal, yang meliputi kinerja keuangan dan kepatuhan dalam pengelolaan keuangannya. Oleh sebab itu, perlu didukung oleh peraturan dan sumber daya manusia yang handal dalam mengelola keuangan.

Berdasarkan hasil survei didapatkan profil dan pemahaman dalam pengelolaan keuangan, dari jumlah Satker BLU yang dijadikan sampel survei menyatakan 100% sudah membuat laporan keuangan dalam bentuk SAP dan SAK dengan rujukan PMK nomor 76 tahun 2008 ditambah dengan Pedoman Pengelolaan keuangan BLU Sektor Pendidikan di Lingkungan Kementerian Agama. Sebagain Satker BLU (75%) Laporan Keuangan sudah dilakukan audit oleh Kantor Akuntan Publik, 25% dari Satker BLU yang disurvei belum dilakukan audit oleh Kantor Akuntan Publik. Selain itu, terdapat 25% dari Satker BLU yang kurang memahami bahwa laporan keuangan sebagai alat pengukuran kinerja.

Terkait dengan pemahaman pengelola keuangan terhadap pentingnya Laporan Keuangan BLU dan Penyajian Laporan Keuangan, rata-rata lebih dari 60% Satker BLU telah memahami fungsi, format, jenis, peran masing-masing Laporan Keuangan yang harus dibuat oleh Satker BLU. Lebih terperinci di tunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.3

Tingkat Pemahaman Terhadap Bentuk, Jenis, dan Fungsi Laporan Keuangan

No	Pernyataan
1	78,57% responden telah memahami, SAK dan SAP digunakan sebagai dasar Pelaporan Akuntansi Satker BLU
2	82,14% responden telah memahami, SAK dan SAP digunakan sebagai dasar Pelaporan Akuntansi Satker BLU
3	78,57% responden telah memahami, kepatuhan terhadap SAK dan SAP dinyatakan pada CALK (catatan atas laporan keuangan)
4	72,22% responden telah memahami, laporan Neraca terdiri dari laporan tentang posisi asset, posisi hutang dan posisi modal.
5	62,50% responden telah memahami, tidak ada aturan format dan urutan pos neraca pemilahan pos berdasarkan : jenis (nature) aset, fungsi aset, pola penggunaan aset, jumlah hutang, sifat hutang, dan waktu terjadinya hutang.
6	81,25% responden telah memahami, laporan aktivitas menyajikan pos penghasilan dan beban selama suatu periode akuntansi
7	68,75% responden telah memahami, dalam laporan Aktivitas beban diklasifikasikan berdasarkan jenis (sifat, beban SDM, beban penyusutan) atau berdarkan fungsi (beban umum dan administrasi)
8	75,00 % responden telah memahami, bila beban dalam laporan aktivitas berdasarkan fungsi, CALK (catatan atas laporan keuangan) menguraikan berdasar jenis/ sifat beban

No	Pernyataan
9	78,13% responden telah memahami, laporan arus kas memuat informasi mengenai aktivitas operasi, aktivitas investasi dan aktivitas pendanaan
10	82,14% responden telah memahami, aktivitas operasi terdiri atas penerimaan kas (RM dan PNBP) dan pembayaran kas untuk belanja operasional.
11	78,13% responden telah memahami, aktivitas investasi terdiri atas pembayaran kas dalam rangka memperoleh aset tetap, aset tidak berwujud, aset jangka panjang lain dan penerimaan kas dari penjualan aset tetap, aset tidak berwujud, aset jangka panjang lain
12	62,50% responden telah memahami, aktivitas pendanaan terdiri atas penerimaan kas dari penerbitan saham atau efek ekuitas lain, pembayarn kas kepada pemegang saham untuk menarik atau menebus ekuitas, penerimaan kas dari penerimaan pinjaman, wesel, pinjaman jangka pendek, atau jangka panjang lainnya.
13	78,13% responden telah memahami, Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) harus disusun sesuai Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku yaitu menjelaskan semua bagan akun yang ada dalam Laporan Neraca dan Laporan Aktivitas
14	71,88% responden telah memahami, Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK) menguraikan semua hal yang tidak terlaporkan dalam laporan neraca dan laporan aktivitas

Meskipun di atas rata-rata terkait pemahaman Satker BLU dalam bentuk, format, jenis, dan fungsi dari laporan keuangan, tetapi ada beberapa kelemahan yang mereka rasakan terkait dengan penyusunan dan penyampaian laporan keuangan, diantaranya adalah masalah kompetensi sumber daya manusia dan kurangnya dukungan perangkat dalam penyusunan laporan.

BAB V

KESIMPULAN

Bab V merupakan akhir dari bab dalam penelitian ini, bab V ini pula merupakan kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab V ini terdiri dari 2 (dua) sub bab, yaitu pertama tentang kesimpulan dan kedua tentang rekomendasi. Masing-masing sub bab dijelaskan sebagai berikut:

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil paparan dan pembahasan hasil penelitian sebagaimana telah dijelaskan di bab IV sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

1. Dari sisi persepsi stakeholder dalam menanggapi institusinya menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum sangat bervariasi. Sebagian besar stakeholder internal telah memahami dan mengetahui serta menyatakan persetujuannya bahwa institusi telah berubah status menganut madzab Satuan Kerja Badan Layanan Umum. Namun demikian, ketika disurvei alasan mengapa institusi menjadi Satuan Kerja Badan Layanan Umum, jawaban responden sangat bervariasi;
2. Dari sisi tatakelola sebagai Satuan Kerja Badan Layanan Umum dapat disimpulkan :
 - a. Sebagian besar sudah mempunyai dokumen Rencana Stratgis Bisnis;
 - b. RBA juga sebagian besar sudah memiliki, karena merupakan syarat untuk mengajukan anggaran APBN. Yang mana, dalam pembuatan RBA sudah merujuk kepada PMK Nomor 92/PMK.05/2011. Tetapi, sebagian besar isi RBA kurang selaras dengan RSB;
 - c. Dokumen tarif layanan, sebagian besar perguruan tinggi BLU sudah mempunyai dokumen, hanya sebagian kecil yang sedang mengusulkan;
 - d. Terkait dengan Dewan Pengawas, semua Perguruan Tinggi Agama Negeri BLU sudah memiliki dewan pengawas, tetapi dalam kinerjanya masih jauh dari yang diharapkan;
 - e. Unit Satuan Pemeriksa Internal (SPI) sebagian besar Perguruan Tinggi Agama Negeri BLU sudah mempunyai unit dimaksud. Namun, keberadaan SPI masih belum optimal dalam memerankan dirinya sebagai SPI. Hal ini disebabkan, *pertama*, kemampuan SDM yang belum memadai dan profesionalitasnya masih rendah, misalnya rendahnya penguasaan sistem anggaran pemerintah; *Kedua*, respon "miring" terhadap keberadaan SPI sebagai unit/lembaga pemeriksa (keuangan) internal dipahami sebagai "polisi universitas";

- f. Dokumen Standar Pelayanan Minimal kurang dari 75% Perguruan Tinggi Agama Negeri BLU yang sudah memiliki dokumen dimaksud. Hal ini disebabkan oleh beberapa hambatan, diantara (1) masih banyak yang belum faham dan sadar terhadap pentingnya memberikan pelayanan yang optimal dan maksimal kepada stakeholder; (2) tidak ada tindak lanjut dari SPM yang lama; (3) belum dijadikan pedoman dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran; (4) belum dijadikan pedoman dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran; (5) SPM belum pernah diukur tentang ketercapaiannya;
 - g. Dokumen Standar Operasional Prosedur di bidang keuangan, hampir semua Perguruan Tinggi Agama Negeri BLU sudah memiliki dokumen SOP;
3. Integritas antara sistem manajemen institusi dan sistem pengelola BLU, sangat bervariasi belum ada kesamaan pandangan. Diantaranya, pimpinan BLU masih ada yang dimandatkan kepada wakil rektor. Sementara, pejabat keuangan juga sangat bervariasi, yang semesti harus dijabat oleh Kapala Biro Bidang Administrasi Umum Perencanaan, dan Keuangan (AUPK);
 4. Unit pendukung yaitu Unit Pengembangan Bisnis BLU hampir semua Perguruan Tinggi Agama Negeri BLU sudah memiliki unit dimaksud, namun yang efektif menjalankan fungsi tersebut masih separoh atau 50%;
 5. Latar belakang dan kompetensi staf pendukung pengelola keuangan BLU sudah cukup varian.

5.2. REKOMENDASI

Berdasarkan pembahasan hasil dan sebagai sumbangan dari hasil penelitian ini, berikut beberapa rekomendasi :

1. Sebaiknya dilakukan sosialisasi secara terus menerus (bisa menggunakan teorinya Kurt Lewin), untuk membangun perubahan paradigma atau mindset baru (Satker BLU), agar difahami tentang strong/weakness Satker BLU;
2. Dukungan/komitmen/integritas political will ditingkatkan dan diperkuat;
3. Keterlibatan setiap orang dalam organisasi dalam perumusan kebijakan sebaiknya diperhatikan;
4. Idealnya SPI dijabat oleh profesional yang memiliki latar belakang keilmuan akuntansi. Namun demikian, karena dalam banyak Satker BLU terdapat kekurangan SDM maka bisa disiasati dengan mengadakan pelatihan-pelatihan berkenaan dengan ke-SPI-an sebagai langkah strategis antara untuk mengembangkan kompetensi;
5. Pemilikan SOP satker masih belum proporsional dengan fungsinya sebagai Badan Layanan Umum pada asas kemandiriannya;
6. Pembinaan yang lebih aplikatif dan operasional terhadap unit pendukung BLU dan perlu orang-orang yang mempunyai komitmen & integritas yang tinggi untuk mengelola dan mengembangkan potensi bisnis.
7. Bagi institusi pembina, sebaiknya membuat konsep model manajemen Satker BLU, mengoptimalkan Dewan Pengawas, perlu ada surat keputusan tentang pejabat yang mengelola BLU.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah dkk, Integrasi Sain dan Islam: Mempertemukan epistemologi Islam dan Sains, Pilar religia, kelompok Pilar Media, 2004, Yogyakarta
- Administrator, 2009, I-MHERE, www.dikti.go.id, 21 Oktober
- Administrator, 2009, Relevansi dan Kualitas, www.dikti.go.id, 08 Oktober
- Agustianto, 2010, Teologi Ekonomi Isam, www.PesantrenVirtual.com
- Alhumami, Amich, 2010, Menimbang Alternatif Pembiayaan Pendidikan Tinggi, Media Indonesia, 18 Oktiber, dari www.bataviase.co.id
- Amiruddin, Aam Ust, 2009, Tanya Jawab Kajian Islam: Apa Saja Makna-makna Ketauhidan, [www.percikaniman.org](http://www_percikaniman.org), 17 April.
- Ashbaugh, Hollis dkk, 2004, Corporate Governance and Cost of Equity Capital, www.ssrn.com, Desember.
- Askari, Abu Karimah Ustazd, 2010, Pendahuluan Kajian Ringkas Kitab At Tauhid, www.ilmoe.com
- Atreya, Binod dan Anona, Armstrong, 2002, A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management, *Working Paper*, 2002
- Abdul, 2007, Wahab, Kitab Tauhid (Indonesia), Penerjemah, Yusuf Harun, www.islamhouse.com
- Bakar, Osman, 1994, *Tauhid & Sains: Esai-esai tentang Sejarah dan Filsafat Sains Islam*, diterjemahkandari Tawhid and Science: Essays on the History and Philosophy of Islamic Science oleh Yuliani Liputo, Penerbit Pustaka Hidayah, Bandung.
- Bedeian, Arthur dan Raymond F. Zammuto, 1991, Organization: Theory and Design, The Dryden Press, Chicago.
- Bintari, Antik, 2008, *Kebijakan Otonomi Perguruan Tinggi: Kajian dalam Perspektif Tata Kelola*, Abstrak Tesis, S2 – Development Studies, ITB, diunduh dari www.lib.itb.ac.id, tanggal 4 Oktober 2011.
- Chuengsatiensup, Komatra, 2003, Spirituality and health: an initial proposal to incorporate spiritual health in health impact assessment, *Environmental Impact Assessment Review* 23 (2003) 3 –15

Corbin, Anselm dan Juliet Strauss, 1997, Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Grounded, terjemahan dari Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Technique, diterjemahkan oleh Djunaidi Ghony, Penerbit PT. Bina Ilmu Ofset, Surabaya

Creswell, J.W. 2007, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Second Edition, Sage Publications, California.

Danim, Sudarwan, 2006, Agenda Baru Sistem Pendidikan, Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta

Dearing Report, 1997, www.leeds.ac.uk/educol/ncihe

Djamhuri, Ali, 2009, A Case Study of Govermental Accounting and Budgeting Reform at Local Authority in Indonesia: An Institutionalist Prespective, Thesis, Universiti Sains Malaysia.

Dominelli, Lena dan Hoogveldt, 1996, Globalisation, The Privatisation of Welfare, And Changing Role of Professional Academic in Britain, *Critical Perspectives on Accounting* Vol 7 , 191 – 212

Engineer, Asghar Ali, 2007, Islam dan Pembebasan, Penerbit LKiS, Yogyakarta.

Essack, Farid, 2007, *Tauhid dan Pembebasan*, www.maulananusantara.wordpress.com, masyarakat universal lintas agama

Ferlie, Ewen dan Peter Steane, 2002, Changing Developments in NPM, International *Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 12, pp. 1459–1469

Fielden, John, 2008, Global Trend in University Governance, *Education Working paper Series*, World Bank.

Governance Definition, 2011, www.iog.com, 28 Januari

Governance Overview, 2011, www.york.ac.uk , 28 Januari

Gruening, Gernod, 2001, Origin and Theoretical Basis of New Public Management, *International Public Management Journal* 4 (2001) 1–25 Hidayat, Komaruddin, 2008, *Psikologi Ibadah*, Serambi, Jakarta.

Hafidhuddin, Didin, 2010, *Republik Online*, Jum'at 20 Mei 2010

Harahap, Nasruddin, 2009, Integrasi-Interkoneksi dalam Ilmu-ilmu Pengetahuan Alam dan Sosial: Perspektif paradigma tauhid, *The 9th Annual Conference of Islam Studies*

Harahap, Sofyan Safri, 2008, Muamalah Mechanism and Islamic Economics and Financial Model, www.sofyanBlog.com

Harian Ekonomi NERACA, 2010, Anies Baswedan, Rektor Universitas Paramadina Jakarta: BHP Bukan Lagi Isu Penting, , 19 Januari.

Howard, Sue, 2002, A Spiritual on Learning in Workplace, *Journal of Managerial Psychology* (17) 3 pp. 230

IRCiSoD, 2003, *Membangun Peradaban Multipolar: Pengantar Penerbit*, dalam Cakrawala Baru Peradaban Global, Penerbit IRCiSoD, Yogyakarta.

Jalaluddin dan Idi Abdullah, 2011, *Filsafat Pendidikan: Manusia, Filsafat dan Pendidikan*, RajaGrafindo, Jakarta.

Jeffers, Esther, 2010, Corporate Governance: Toward Converging Models?, *Global Finance Journal* 16 pp. 221– 232

John, Edward P, 2004, Universities in the Market Place: The Commercialization of Higher Education, *Review of Higher Education*; Summer; 27, 4; pg. 591

Johnson, Benjamin dkk, 2003, *Steal this University: The Rise of Corporate University and the Academic Movement*, Routledge, The York

Kelleher, Michael F, 2006, *Effectiveness of Governing Bodies*, dalam Conference on Governing Bodies of Higher Education Institution: Roles and Responsibilitirs, OECD, www.oecd.org.

Keynote Speaker, 2006, "What Works" Conference Governing Bodies of Higher Education Institutions: Roles and Responsibilities, OECD, Paris (24-25 August 2006), www.oecd.org.

Kim, Terri, 2008, Changing University Governance and Management in the UK and Elsewhere under Market Condition: Issues of Quality Assurance and Accountability, *Intellectual Economics*, No. 2(4), p. 35–42

Kooskora, Mari, 2008, Corporate Governance from the Stakeholder Perspective, in the Context of Estonian Business Organizations, *Baltic Journal of Management* Vol. 3 po. 2, pp. 193-217

Krisnakumar, Sukumarakurup dan Christoper P. Neck, 2002, The "what", "why" and "how the Spirituality in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology* (17) 3 pp. 153

Lopez, Sara Fernández, no date, Marketisatioon in Spanish University System: What Are the Effect of New Act of University (2001), www.ssrn.com

McCawley, Peter , 2005, Governance in Indonesia: Some Comments, *Discussion Paper*, No: 38, Published 26 September.

Mahmudi, 2003, New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik, *Sinergi*, Vol 6 No. 1, hal 69-76.

Markwell, Donald, 2003, University Education: Australia's Urgent Need for Reform, *Trinity Papers*, No. 27, September

Meek, Lynn dan Davies, Dianne, 2009, Trend in Higher Education Governance, *Websites of University World News*, 01 Juli.

Mendiknas Akui PT BHMN "Kebablasan", 2009, www.penapendidikan.com, 29 Januari, sumber dari Harian Kompas.

Menon, Maria Eliophotou, 2003, Views of Teaching-focused and Research-focused Academics on the Mission of Higher Education, *Quality in Higher Education*, Vol. 9, No. 1, April

Michele Jurgens, Michele dkk, 2010, Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The key to Success Lies in a Marketing Approach, *Industrial Marketing Management* xxx (2010) xxx–xxxd

Moleong, Lexy, 2000, *Metodologi Penelitian Kulaitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Muhajir, Noeng, 2000, Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi IV, Penerbit Rakesarasin, Yogyakarta

Muhi, Ali Hanapiah, 2010, *Implementasi Nilai-Nilai Good Governance di Perguruan Tinggi: (Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa serta Dampaknya pada Mutu Layanan Akademik di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara)*, Ringkasan Disertasi, Program Studi Admin istrasi Pendidikan, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Myers, Michael D, 2009, *Qualitative Research in Business & Management*, SAGE Publication Ltd.

Neumann, Rurh dan Guthrie, James, 2002, The Corporatization of Research in Australian Higher Education, *Critical Perspectives on Accounting* Vol 13, 721–741

Nurhakim, Moh, 2005, Islam Responsif: Agama di Tengah Pergulatan Ideologi Politik dan Budaya Global, UMM Press, Malang.

Nataatmadja. Hidayah, Ilmu dan Pengetahuan: Dalam Kritis dan Krisis, Pusat kajian dan Karya Hidayat nataatmaja, 2010, Yogyakarta

OECD, 2004, OECD Principles of Corporate Governance, www.oecd.org

Parker, Lee, 2006, The New University, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol 17 pp 491–492

Parker, Lee, 2010, University Corporatization: Driving Redefinition, *Critical Perspectives on Accounting* (2010), doi:10.1016/j.cpa.2010.11.002

Paul A. Watters, 2009, University Incorporated: Implications for Professional Information Security Education, *Journal Corporate Governance*, Volume:9 Number: 5, pp:564-572

Pola Tata Kelola Universitas Brawijaya, BLU, 2008, www.ub.ac.id

Pramono, Made, 2007, *Menyelami Spirit Epistemologi Paulo Freire*, dalam Epistemologi Kiri, Santoso dkk, Penerbit Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.

Sejarah Pendidikan Tinggi Indonesia, www.PTS.co.id, 8 Januari 2010.

Rais, Amien, 1998, Tauhid Sosial: Formula Menggempur Kesenjangan, Penerbit Mizan, Bandung

Rancangan UU RI 2011 tentang Perguruan Tinggi.

Rapoport, Nancy B, 2010, Academic Freedom And Academic Responsibility, *Research Paper February, The Green Bag 2d, Vol. 13, p. 189, 2010 UNLV William S. Boyd School of Law Legal Studies Research Paper No. 10-09*

Ricci, Emil A, 1999, College and University Governance in United States: An Historical Survey, Working Paper

Schukoske, Jane E, 2004, Private Higher Education: A Perspective from the United States, in *Private Initiatives in Higher Education, Chapter 5*, (K.B. Powar & K.L. Johar, eds., 2004), www.papers.ssrn.com

Saravanamuthu, Kala dan Filling, Steven, 2004, Critical Response To Managerialism in The Academy, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol 15 pp 437–452

Saravanamuthu, Kala dan Tinker, Tony, 2002, The University in The New World, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol 13, pp 545–554

Stensaker, Bjorn dan Harvey, Lee, 2011, *Accountability: Understanding and Challenges*, dalam Accountability in Higher Education: Global Perspective on Trust and Power, oleh Stensaker, Bjorn dan Harvey, Lee, Rouledge, New York

Sudarmanto, Gunawan, 2008, *Good University Governance “Pemahaman Pengertian dan bagaimana Seharusnya Implikasinya dalam Penyelenggaraan Perguruan Tinggi”*.

Sukoharsono, Eko ganis, 2010, Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan: Mengkonstruksi Akuntansi Sustainabilitas Berdimensi Spiritualitas, Pidato Pengukuhan Guru Besar, Universitas Brawijaya malang, 13 Desember.

_____, 2007, Green Accounting in Indonesia: Accountability and Environmental Issues, The International Journal in Accountng and Bussiness Society, Vol 15 No. 1, August, pp. 23-67.

Swanson dkk, 2005, Good University Governance in Australia, *Proceeding of 2005 Forum of The Australia Association for Institutional Research*.

Tim Corporate Governance BPKP, 2003, *Modul I GCG: Dasar-Dasar Corporate Governance*, Penerbit BPKP.

Trakman, Leon, 2008, Modelling University Governance, *Higher Education Quartely*, Vol 62, No.1/2, Januari/April, pp 63-83.

Walters, Collin, 2006, *University Governance*, dalam Seminar on Governing Bodies of Higher Education Institution: Roles and Responsibilitirs, OECD, IMHE.

Wahid, Abdurahman, 2007, Hassan Hanafi dan Eksperimentasinya, dalam Kiri Islam, Penerbit LKiS, Yogyakarta.

Federal Ministry, 2011, Good Governance, Federal Ministry for European and International Affairs, Published Vienna, 2006, Reprint July, 2011.

Kennedy, K. J. (2003), —Higher Education Governance as a Key Policy Issue in the 21st Century, in *Educational Research for Policy and Practice*, Vol. 2, No. 1, Springer Netherlands, pp. 55-70.

Henard, Fabrice & Mitterle, Alexander. Governance and Quality Guideline in Higher Education. A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines. OECD/Directorate for Education Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE) 2 rue André-Pascal. 75775 Paris Cedex 16.

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, 2004. The Good Governance Standard for Public Services. Printed by Hackney Press Ltd. London.

Prabowo, Ronny. "Jangan dulu Menolak BHP", Kompas 20 Januari 2009.

Departemen Pendidikan Nasional. Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003 – 2010, Jakarta: 2003.

LAN dan BPKP, 2000. Akuntabilitas dan Good Governance. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.