

# IMPLEMENTASI TATA KELOLA

PERGURUAN TINGGI SWASTA



**Yulia Marga Mulyani, SE., M.Ak**  
**Dr. Umi Muawanah, SE., Msi., AK., CA**  
**Dr. Ahmad, S.Pd., M.Pd**

# **IMPLEMENTASI TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA**

**Yulia Marga Mulyani, SE., M.Ak  
Dr. Umi Muawanah, SE., Msi., AK., CA  
Dr. Ahmad, S.Pd., M.Pd**



**pena persada**  
**PENERBIT CV. PENA PERSADA**

**IMPLEMENTASI TATA KELOLA  
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

**Penulis:**

Yulia Marga Mulyani, SE., M.Ak  
Dr. Umi Muawanah, SE., Msi., AK., CA  
Dr. Ahmad, S.Pd., M.Pd

**ISBN : 978-623-315-756-8**

**Editor:**

Wiwit Kurniawan

**Design Cover :**

Retnani Nur Brilliant

**Layout :**

Hasnah Aulia

**Penerbit CV. Pena Persada**

**Redaksi :**

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas  
Jawa Tengah

Email : [penerbit.penapersada@gmail.com](mailto:penerbit.penapersada@gmail.com)

Website : [penapersada.com](http://penapersada.com) Phone : (0281) 7771388

**Anggota IKAPI**

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang  
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa  
izin penerbit

## KATA PENGANTAR

Segala puji senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah Swt, atas segala rahmat dan karunianya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul “ **IMPLEMENTASI TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA**”. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Tata Kelola PTS (Privat University Governance) merupakan metode yang digunakan oleh suatu Perguruan Tinggi dalam menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengendalian dan tindak lanjut peningkatan. Fokus pembahasan dalam buku ini yaitu bagaimana implementasi tata kelola PTS (Privat University Governance) di Malang.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata penulis berharap Allah Swt berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu

**Penulis**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Perguruan Tinggi.....	1
B. Tata Kelola Perguruan Tinggi .....	5
C. Dasar Hukum Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta.....	9
D. Urgensi Tata Kelola Perguruan Tinggi .....	11
BAB II KONSEP TATAKELOLA.....	13
PERGURUAN TINGGI.....	13
A. Definisi Good University Governance.....	13
B. Prinsip - Prinsip Tata Kelola Perguruan Tinggi.....	14
C. Akuntabilitas Perguruan Tinggi .....	21
BAB III LATAR OBYEK PERGURUAN TINGGI.....	26
A. Pendirian Universitas .....	26
B. Statuta Universitas ABC .....	27
C. Universitas ABC.....	29
D. Perkembangan Universitas ABC Malang.....	31
E. Struktur Organisasi.....	32
F. Prinsip - prinsip dan Tata Kelola Universitas ABC.....	34
BAB IV IMPLEMENTASI TATA KELOLA UNIVERSITAS ABC.....	37
A. Organisasi Tata Kelola Universitas ABC.....	37
B. Statuta Perguruan Tinggi Universitas ABC .....	51
C. Praktik Tata Kelola Universitas ABC.....	80
D. Praktik Prinsip Akuntabilitas dalam Tata Kelola di Universitas ABC.....	92
BAB 5 TATA KELOLA UNIVRSITAS ABC DALAM BINGKAI STEWARDSHIP THEORY.....	97
BAB VI PENUTUP.....	100
DAFTAR PUSTAKA .....	102

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Perguruan Tinggi

Di Indonesia pendidikan diatur jelas didalam Undang - undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, selanjutnya disingkat UU no. 20 tahun 2003, dimana dalam UU tersebut menyebutkan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.

Dalam UU nomor 20 tahun 2003 dijelaskan mengenai pendidikan formal yang ada di Indonesia, salah satu jenjang pendidikan formal yaitu pendidikan tinggi atau yang biasa kita kenal dengan Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta. Perguruan Tinggi merupakan bagian penting dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berdasarkan Undang - Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 1 ayat 1 pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dalam Undang - undang nomor 12 tahun 2012 pasal 1 ayat 2 disebutkan

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doctor, program profesi serta program spesialis yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Pada dasarnya bentuk Perguruan Tinggi dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk, seperti yang dijelaskan di dalam Undang - Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 59 ayat 1 menyebutkan bahwa “ bentuk Perguruan Tinggi atas (a). universitas, (b) institute, (c) sekolah tinggi, (d) politeknik, (e) akademi, (f) akademi komunitas”. Dari masing - masing bentuk Perguruan Tinggi tersebut sesuai dengan Undang - Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 59 dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Universitas, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat universitas dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
2. Institut, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat Institut dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
3. Sekolah Tinggi, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat Sekolah Tinggi dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
4. Politeknik, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi dan jika memenuhi syarat Politeknik dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.
5. Akademi, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam satu atau beberapa cabang dalam rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi.

6. Akademi Komunitas, merupakan Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi setingkat diploma satu dan/atau diploma dua dalam satu atau beberapa cabang dalam rumpun ilmu pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu yang berbasis keunggulan lokal atau untuk memenuhi kebutuhan khusus.

Banyaknya jumlah PTS dibandingkan dengan Jumlah PTN yang ada menjadikan PTS merupakan salah satu tujuan dari para mahasiswa untuk melanjutkan pendidikannya di tingkat Perguruan Tinggi. Menurut data statistic yang dirilis oleh Dikti yang dimuat pada laman situs <https://pddikti.kemdikbud.go.id/asset/data/publikasi/Statistik%20Pendidikan%20Tinggi%20Indonesia%202019.pdf> diketahui pada tahun ajaran 2019/2020 penerimaan jumlah mahasiswa baru secara nasional mencapai 1.768.510 dimana sebanyak 683.876 terdaftar di PTN dan sisanya 1.084.634 terdaftar di PTS. Dengan kata lain berdasarkan data tersebut setidaknya 61,31% anak bangsa akan melanjutkan pendidikannya di PTS.

Melihat kondisi yang ada seharusnya PTS Mampu menerapkan GUG yang baik, akan tetapi pada kenyataan kondisi ini tidak berjalan dengan semestinya. Dalam upaya mendorong peneapan GUG sebagai daya saing Perguruan Tinggi. Menristek Dikti pada tanggal 18 Agustus 2020 mengeluarkan hasil klaterisasi seluruh PTS maupun PTN yang terdaftar aktif di Dikti. Pada tahun 2020 terdapat 2.136 Perguruan Tinggi yang digolongkan dalam kalster 1,2,3,4 dan 5. Adapun hasil klaster Perguruan Tinggi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Klaster Perguruan Tinggi Tahun 2020**

Klaster	Jumlah PT	Rerata Input	Rerata Proses	Rerata Output	Rerata Outcome	Total PT di dalam Klasterisasi tahun 2020 adalah 2.136 PT (berdasarkan data aktif di PD DIKTI)
1	15	3,480	3,476	2,968	2,720	
2	34	2,628	3,243	1,523	1,677	
3	97	1,976	2,872	0,963	1,168	
4	400	1,381	2,449	0,470	0,665	
5	1.590	0,780	1,480	0,087	0,092	
<b>Total</b>	<b>2.136</b>	<b>0,995</b>	<b>1,767</b>	<b>0,241</b>	<b>0,292</b>	

Sumber: <https://www.lldikti4.or.id/wp-content/uploads/2020/08/HASIL-KLASTERISASI-PT-2020-FINAL.pdf>

Berdasarkan tabel klaster Perguruan Tinggi diatas dapat diketahui dan disimpulkan bahwa masih banyak Perguruan Tinggi yang memerlukan perbaikan guna meningkatkan klaster yang ada sekarang. Adapun penjelasan klaster yang ada yaitu sebagai berikut:

1. Klaster 1, Merupakan klaster yang memiliki SDM dan infrastruktur yang kuat dan perekaman data kegiatan mahasiswa belum terekam sepenuhnya, sehingga perlu ditingkatkan pembenahan dalam aktivitas perekaman data kegiatan mahasiswa
2. Klaster 2, merupakan klaster yang memiliki SDM dan manajemen relative kuat tetapi belum dapat dioptimalkan dalam mencapai hasil yang maksimal sehingga perlu dilakukan penguatan kapasitas manajemen internal guna mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.
3. Klaster 3, merupakan klaster yang memiliki kulaitas SDM yang sedang yang belum dapat dioptimalkan, sehingga perlu melakukan peningkatan kualitas SDM dan penguatan kapasitas manajemen internal.
4. Klaster 4, merupakan klaster yang memiliki SDM dan manajemen dengan kualitas rendah sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal serta peningkatan pemahama prestas Tri Dharma.

5. Klaster 5, merupakan klaster yang memiliki kualitas SDM dan manajemen yang sangat rendah yang tidak memiliki indikasi prestasi, sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal dengan cara studi lanjut untuk staff pengajar maupun staf non pengajar.

## **B. Tata Kelola Perguruan Tinggi**

Seiring perkembangan jaman yang penuh dengan persaingan, tata kelola (governance) sangat memainkan peranan penting. Institusi yang dapat mengimplementasikan *tata kelola (governance)* dengan baik akan dapat berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan Institusi yang bersangkutan. Perkembangan tata kelola (Governance) bermula pada implementasinya di dunia bisnis (perusahaan). Dunia usaha yang semakin kompetitif mendorong perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber daya (asset) perusahaan. Asset perusahaan dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu aset berwujud dimana aset ini merupakan aset yang mempunyai substansi fisik dan aset tidak berwujud (*intangible asset*) merupakan aset yang tidak mempunyai substansi fisik. Seiring perkembangan teknologi dan globalisasi ditandai dengan pergeseran teknologi dari era *hard automation* ke era *smart technology*, dimana pekerjaan berubah dari yang mengandalkan otot dan ketrampilan menjadi *knowledge based work* atau pekerjaan yang mengandalkan otak dan pengetahuan, maka *intangible asset* menjadi sangat penting.

Isu *Good Corporate Governance* (GCG) selama satu dasawarsa ini sangat berkembang pesat. Saat ini penerapan GCG telah menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh semua organisasi atau perusahaan, baik dalam skala besar maupun menengah. Penerapan GCG sendiri berkaitan dengan penyaluran atau distribusi dari kekuatan dan tanggung jawab serta konsekuensi dan Akuntabilitas pada *performance* atau pencapaian sebuah perusahaan/instansi. Penerapan *Good Governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha (termasuk Perguruan

Tinggi) sebagai pelaku pasar dan masyarakat sebagai stakeholders dan pengguna produk/jasa usaha.

Selanjutnya berdasarkan konsep dasar dan pemahaman tentang GCG tersebut kemudian timbul istilah *Good University Governance* (GUG) atau tata kelola Universitas yang baik dalam penyelenggaraan aktivitas di Perguruan Tinggi. Secara sederhana GUG dapat dipandang sebagai penerapan prinsip - prinsip dasar konsep *good governace* dalam sistem dan proses *governace* pada institusi Perguruan Tinggi. Penerapan prinsip GUG ini dilaksanakan pada berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai - nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum melalui basis pada tujuan pengembangan pendidikan dan keilmuan akademik serta pengembangan manusia seutuhnya.

Perguruan Tinggi merupakan wadah yang mencerminkan perkembangan kemajuan pengetahuan, wawasan berpikir, teknologi dan berbagai aspek dalam kehidupan. Dalam praktiknya Perguruan Tinggi dijadikan sebagai garda moral penjaga nilai - nilai luhur yang dianut oleh suatu bangsa, termasuk budaya, adat istiadat dan sebagainya. *University Governance* merupakan perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu institusi Perguruan Tinggi untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur - unsur yang dimiliki secara optimal.

Menurut Shattock (2006) *University Governance* didefinisikan sebagai bentuk dan proses konstitusional ketika universitas mengatur urusannya sendiri. Sedangkan menurut UGSC (*University Governance Screening Card, 2012*) *Good University Governance* membahas bagaimana sebuah universitas dapat memaksimalkan sistem pendidikannya demi pencapaian tujuan organisasi, melakukan pengelolaan program akademik, meningkatkan pengetahuan mahasiswa, mengelola aset dan keuangan hingga peningkatan keahlian sumber daya manusia di lingkup universitas.

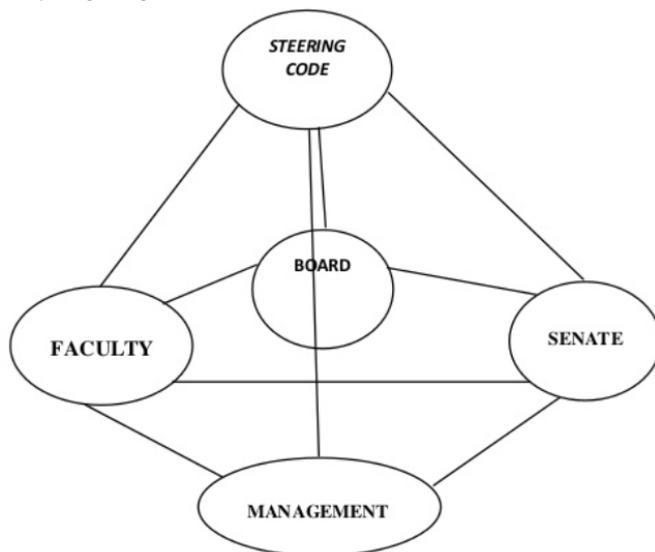
Secara teknis tata kelola dinyatakan sebagai upaya sistemasi dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi - fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan tindak lanjut peningkatan. Dengan demikian *university governance* selain melingkupi seluruh proses dan unsur - unsur tersebut juga memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan kualitas institusi Perguruan Tinggi secara terus menerus dan berkesinambungan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya pengelolaan institusi Perguruan Tinggi tidak dapat disamakan dengan pengelolaan perusahaan pada umumnya. Penerapan tata kelola di PTS tidak dapat dipisahkan dari struktur dan design *governance* yang ada di PTS yang bersangkutan. Struktur *governance* di PTS lebih spesifik dibandingkan dengan perusahaan non pendidikan. Selain itu dalam penerapan tata kelola tentu saja tidak lepas dari bagaimana tata kelola tersebut diterapkan pada sumber daya manusia (SDM) karyawan/staff yang ada di PTS guna untuk meningkatkan efektifitas dan kompetensi karyawan.

Dengan kata lain, hal tersebut sangat berkaitan dengan mutu SDM, dan disinilah etika dan budaya kerja serta prinsip - prinsip kerja professional memegang peran penting dalam menerapkan tata kelola. Oleh karena itu disamping upaya mengembangkan sistem pengendalian, pengkoordinasian dan pengarahan maka seluruh staaf/karyawan dengan jabatan tertinggi hingga terbawah harus dapat berperilaku jujur, bekerja sama dengan semua rekan kerja untuk menghasilkan sesuatu yang produktif, selalu mengembangkan diri, bertanggung jawab, tidak merugikan pemegang saham, menjaga rahasia perusahaan dan menegakkan peraturan sesuai prinsip - prinsip kerja yang professional.

Dalam penelitiannya Lapworth (2004) menggambarkan model *university governance* sebagai interaksi dan bukan hirarki kekuasaan sehingga proses *governance* dapat diarahkan demi mewujudkan visi dan misi universitas dalam kerangka pemahaman institute Perguruan Tinggi. Model *University*

*Governance* yang digambarkan Lapworth bersifat *flexible governance* seperti yang tergambar berikut ini:



**Gambar 2.1** *Flexible Governace University*

Sumber : Lapworth, 2004

Mengacu pada konsep *Flexible Governance University* di atas dapat dikatakan bahwa pada dasarnya pengelolaan sebuah Perguruan Tinggi dapat bersifat fleksibel disesuaikan dengan visi, misi maupun kondisi manajemen Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Tata kelola PT sebenarnya tidak berbeda jauh dengan tata kelola yang terdapat disebuah perusahaan professional. Manajemen yang baik sangat dibutuhkan dalam penerapannya.

Johanes dalam Magdalena (2012) menyebutkan bahwa terdapat 4 organ utama dalam *University Governance* yang terdapat di Indonesia Yaitu sebagai berikut:

1. *Board of Trustee* yaitu pihak penyelenggara tertinggi yang ada di Perguruan Tinggi yang didalamnya termasuk Majelis Amanat, Rektor, Biro dan jajarannya.

2. *University Senate*, yaitu badan normative pada perwakilan tertinggi di lingkungan fakultas yang memiliki wewenang untuk menjabarkan kebijakan dan peraturan Universitas.
3. *Internal Auditor*, yaitu pihak yang tidak terkait langsung dengan tugas – tugas akademis namun berperan dalam melakukan pengawasan dan monitoring terhadap sistem pengendalian kinerja pada berbagai program studi di Universitas seperti lembaga penjaminan mutu.
4. *University Executives*, yaitu pihak manajemen yang keterkaitannya adalah dalam hal pendanaan maupun pembiayaan di Universitas.

Terkait dengan peran pihak yayasan sebagai bagian dari stakeholder yang memegang kunci penting dalam pengelolaan Perguruan Tinggi. Pada umumnya struktur *governance* di PTS terdiri atas sebagai berikut :

1. Yayasan Perguruan Tinggi
2. Badan Pelaksana Harian (BPH) Yayasan
3. Rektorat

Jika mengacu pada struktur *governance* yang terdapat di perusahaan non pendidikan/perusahaan bisnis peranan ketiga bagian di PTS dapat disamakan atau mewakili posisi sebagai berikut :

1. Yayasan dapat diasumsikan sebagai pemegang saham
2. Badan pelaksana harian (BPH) yayasan dapat diasumsikan sebagai Komisaris
3. Rektorat dapat diasumsikan sebagai Direksi.

### **C. Dasar Hukum Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta**

Dalam melaksanakan tata kelola yang baik maka perlu dituangkan dalam statuta Perguruan Tinggi. Statuta merupakan dasar pengelolaan Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di Perguruan Tinggi. Statuta Perguruan Tinggi Swasta merupakan peraturan dasar pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta yang akan

digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di masing - masing PTS. Statuta PTS ditetapkan oleh Badan Penyelenggara antara lain berbentuk Yayasan, perkumpulan, persyarikatan dan badan hukum nirlaba lainnya yang telah berstatus Abadan hukum. Statuta PTS tersebut disusun sesuai dengan tata nilai, perkembangan dan kebutuhan masing - masing PTS selaran dengan Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dan sesuai dengan ketentuan Perundang - undangan.

Dalam melakukan tata kelola Perguruan Tinggi Swasta terdapat beberapa peraturan yang dijadikan sebagai dasar hukum pelaksanaan Tata Kelola tersbut yaitu sebagai berikut :

### **1. Undang - undang Nomor 12 Tahun 2012**

- a. Pasal 14 ayat 3 menyebutkan Ketentuan lain mengenai kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam statuta [Perguruan Tinggi
- b. Pasal 58 ayat 2 menyebutkan fungsi dan peran Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui kegiatan Tridharma yang ditetapkan dalam statuta Perguruan Tinggi
- c. Pasal 60 ayat (5) menyebutkan Perguruan Tinggi wajib memiliki Statuta.
- d. Pasal 61 ayat (3) menyebutkan Organisasi penyelenggara Perguruan Tinggi diatur dalam Statuta Perguruan Tinggi
- e. Pasal 66 ayat (3) menyebutkan satuta PTS ditetapkan dengan surat Keputusan badan penyelenggara
- f. Pasal 77 ayat (5) menyebutkan ketentuan lain mengenai organisasi kemahasiswaan diatur dalam statuta Perguruan Tinggi.

### **2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014**

- a. Pasal 1 ayat (16) statuta adalah peraturan dasar pengelolaan Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di Perguruan Tinggi.

- b. Pasal 31 ayat (2) ketentuan mengenai organisasi dan tata kelola PTS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam masing - masing PTS yang ditetapkan dengan peraturan badan penyelenggara sesuai dengan ketentuan perundang - undangan.
- c. Pasal 33 ayat (4) ketentuan mengenai Akuntabilitas publik Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) diatur dalam statuta masing - masing.

#### **D. Urgensi Tata Kelola Perguruan Tinggi**

Tidak dapat dipungkiri di era sekarang Perguruan Tinggi saat ini telah menjadi komoditi industry. Dimana Perguruan Tinggi tidak hanya dipandang sebagai perusahaan nirlaba, akan tetapi sudah menjadi suatu perusahaan yang dijalankan secara bisnis perusahaan professional yang dituntut dengan tingginya kompetisi yang begitu ketat antar Perguruan Tinggi yang ada. Conflict of interest akan muncul antara pihak rektorat dan yayasan ketika dari pihak yayasan melakukan pendekatan orientasi bisnis dimana akan sangat bertentangan dengan prinsip Perguruan Tinggi yang merupakan perusahaan pelayanan publik/nirlaba.

Tata kelola PTS pada prinsipnya dilakukan untuk dapat membangun sebuah tempat pendidikan yang baik dari segi perundang - undangan dan budaya akademik, sehingga tidak memunculkan otorisasi dari para pemangku kepentingan pengelolanya. Tidak mudah memang dalam melakukan tata kelola Perguruan Tinggi, terlebih dalam melakukan melakukan pengelolaan terhadap PTS yang pada umumnya dimiliki oleh Yayasan. Kuatnya intervensi dari Pihak Yayasan kadangkala membuat jajaran Rektorat sulit bergerak untuk menerapkan tata kelola PTS yang baik dan benar. Terkadang tidak menutup kemungkinan terjadi conflict of interest antara pihak rektorat dan pihak yayasan.

Terkait dengan penerapan GUG di PTS boleh dikatakan belum banyak atau mungkin masih banyak yang belum menerapkannya dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kasus yang terjadi antara pihak yayasan sebagai shareholder (prisipal) dengan Pimpinan (Agen) di PTS, konflik yang terjadi antara pihak - pihak yang terlibat dapat

berpengaruh terhadap aktivitas operasional PTS yang bersangkutan. Secara umum tata kelola PTS tidak hanya dalam konteks belajar mengajar, namun juga melibatkan semua civitas akademika diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas dalam kegiatan keilmuan baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi.

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekditi) yang diberitakan pada KalderaNews.com tanggal 03 Agustus 2019 disebutkan bahwa terdapat 130 PTS yang telah ditutup selama kurun waktu 4 tahun yaitu pada tahun 2015 - 2019. Salah satu alasan pemerintah melakukan penutupan terhadap PTS tersebut karena buruknya pengelolaan yang dilakukan oleh PTS, yang mana PTS tidak mengikuti ketentuan dan peraturan perundang - undangan yang berlaku. Penutupan ratusan PTS tersebut hendaknya dapat menjadi motivasi bagi para pengelola PTS agar melakukan pengelolaan secara baik dan terstruktur sehingga menciptakan suatu lembaga pendidikan tinggi yang kompeten baik secara akademisi maupun secara manajemen perusahaan (<http://www.kalderanews.com/2019/08/selama-4-tahun-130-pts-ditutup-kok-bisa-ini-penjasannya/>)

Tuntutan perusahaan untuk melakukan tata kelola yang baik dewasa ini tidak hanya ditujukan pada perusahaan publik saja, universitas sebagai lembaga pendidikan juga dituntut dapat menerapkan tata kelola yang baik juga. Era globalisasi tidak hanya menyentuh aspek perdagangan dan ekonomi, melainkan juga menyentuh dunia pendidikan, hal ini tertuang didalam General Agreement on Trade in Services (GATS) yang memasukan dunia pendidikan sebagai komoditas jasa yang dapat diintegrasikan dalam arus global. Oleh karena itu PTS harus mampu berbenah, memacu diri mengembangkan kualitas pendidikan dan menciptakan iklim persaingan akademis baik secara local maupun internasional. Oleh karena itu penerapan prinsip manajemen modern seperti corporate governance sangat mutlak diperlukan diterapkan di Perguruan Tinggi.

## BAB II

# KONSEP TATAKELOLA PERGURUAN TINGGI

### A. Definisi Good University Governance

Peningkatan mutu pendidikan bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan, karena dalam pelaksanaannya tidak hanya terkait dengan permasalahan teknis saja melainkan dapat mencakup banyak berbagai masalah yang bersifat kompleks baik yang berkaitan dengan masalah perencanaan, pendanaan, aktivitas akademik oleh karena itu diperlukan tata kelola yang baik agar dapat menciptakan suatu institusi yang baik dan sehat.

Tingkat persaingan yang semakin pesat dan tajam antar PTS di Indonesia secara tidak langsung menimbulkan kebutuhan akan perubahan yang fundamental untuk dapat saling bersaing terutama dalam memasuki persaingan global. Oleh karena itu, Perguruan Tinggi memerlukan transformasi untuk lebih berkembang dan lebih baik lagi. Transformasi tersebut meliputi restrukturisasi, rekonstruksi, reposisi dan revitalisasi berbagai fungsi dan komponen organisasi. Untuk dapat melaksanakan transformasi tersebut maka diperlukan suatu konsep tata laksana dan tata kelola Perguruan Tinggi yang dikenal dengan konsep *Good University Governance*.

Konsep ini sebenarnya merupakan turunan dari konsep tata pemerintahan yang lebih umum yaitu *Good Governance*. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Good University Governance* dapat disamakan dengan *Good Governance* maupun *Good Corporate Governance*, hanya saja perbedaan terdapat pada tujuan. *Good University Governance* berfokus pada tujuan transfer atau konversi ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan diharapkan untuk menjadi komunitas yang memegang teguh nilai - nilai yang dianggap ideal. *Good Corporate Governance* pada Perguruan Tinggi diperlukan untuk mendorong terciptanya efisiensi, transparansi dan konsistensi dengan peraturan perundang - undangan.

Menurut Wijatno (2009) *Good University Governance* (GUG) dapat dipandang sebagai penerapan prinsip - prinsip dasar *Good Governance* dalam sistem *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. *Good University Governance* menurut Sri (2015) merupakan pijakan penyelenggaraan Perguruan Tinggi sebagai Organisasi Modern. Sedangkan menurut Dikti (2014) *Good University Governance* bertujuan untuk mewujudkan Perguruan Tinggi yang akuntabel.

Berdasarkan definisi serta gambaran umum diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Good University Governance* merupakan implementasi dari *Good Corporate Governance* dimana GUG merupakan suatu metode yang digunakan oleh suatu Perguruan Tinggi dalam menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya sebagai upaya sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengendalian dan tindak lanjut peningkatan. Dengan demikian selain melingkupi seluruh proses dan unsur - unsur tersebut, *Good University Governance* juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi secara terus menerus untuk mewujudkan suatu instansi yang bersifat akuntabel.

## **B. Prinsip - Prinsip Tata Kelola Perguruan Tinggi**

*Good University Governance* merupakan konsep yang diturunkan dari *Good Governance* dimana berdasarkan hal tersebut maka prinsip dasar yang terkandung didalam *Good Governance* masih relevan untuk dapat diterapkan dalam konsep *Good University Governance*. Dalam pelaksanaannya Perguruan Tinggi harus memperhatikan prinsip - prinsip yang terkandung dalam konsep GUG ini yaitu prinsip partisipasi, Akuntabilitas dan responsif. Prinsip - prinsip manajerial tersebut hendaknya harus diterapkan untuk mendukung fungsi - fungsi dan tujuan dasar dari pendidikan tinggi itu sendiri.

BPKP dan LAN (2000) menyebutkan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan GUG terkait dengan penerapan prinsip - prinsip atau karakteristik dasarnya yaitu sebagai berikut:

1. **Penentuan Stakeholders**, inti dari proses *governance* yang baik yaitu bagaimana hubungan antar *stakeholders* yang ada didalamnya. Oleh karena itu perlu dilakukan mendefinisikan siapa para *stakeholders* yang ada dalam organisasi tersebut.
2. **Pendefinisian peranan dan tanggung jawab masing - masing Stakeholders**, hal ini dimaksudkan untuk membangun kesadaran yang ada dalam diri masing - masing *stakeholders* bahwa setiap individu memiliki kepentingan dan oleh karena itu harus turut berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.
3. **Partisipasi**, partisipasi pelibatan aktif dan seluruh *stakeholders* merupakan sesuatu yang vital dalam penyelenggaraan *governance* yang baik.
4. **Penegakkan Hukum**. Pelaksanaan fungsi - fungsi Perguruan Tinggi tidak mungkin dapat berjalan dengan kondusif apabila sebuah hukum atau peraturan yang ditegakkan dalam penyelenggaraannya. Aturan tersebut beserta sanksi - sanksinya hendaknya merupakan hasil konsesus dari *stakeholders* untuk meningkatkan komitmen dari semua pihak untuk mematuhi.
5. **Transparansi**, atau keterbukaan merupakan sebuah prasyarat dasar untuk menjangka adanya partisipasi dan menjaga Akuntabilitas institusi. Proses transparansi memerlukan ketersediaan informasi yang memadai dan kemudahan bagi *stakeholders* dalam mengakses informasi tersebut.
6. **Responsivitas**, sifat responsif ini dapat dibagi menjadi dalam dua konteks yaitu sebagai berikut:
  - a. pihak penyelenggara perhuruan tinggi (Rektorat) harus mampu menangkap isu - isu dan permasalahan yang terjadi dalam dinamika penyelenggaraan tersebut.

- b. Perguruan Tinggi secara institusi harus mampu bersikap responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mampu bertindak atau berpartisipasi untuk menyikapinya
7. **Orientasi pada konsesus**, proses pengambilan segala keputusan atau kebijakan dalam penyelenggaraan hendaknya mengutamakan konsesus atau kesepakatan dari *stakeholders* yang ada.
  8. **Persamaan derajat dan inklusivitas**, seluruh prinsip tersebut hanya bisa terjadi apabila ada satu kesepahaman mengenai persamaan derajat (*equity*) setiap entitas *stakeholders*. Artinya, paradigma yang digunakan bukanlah hirarkikal atau ada datu kelompok yang derajatnya lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok lain.
  9. **Efektifitas dan efisiensi**, output dari seluruh proses penyelenggaraan atau program - program yang digariskan harus tepat waktu (efektif) atau sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*.
  10. **Akuntabilitas**, Perguruan Tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan Perguruan Tinggi terhadap seluruh *stakeholders* yang ada baik internal maupun eksternal terutama pada masyarakat umum.
  11. **Value yang harus dijunjung tinggi oleh Perguruan Tinggi**, seluruh prinsip harus dilakukan dengan tetap menjunjung tinggi nilai - nilai dan tujuan dasar yang dianut dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan diterapkan untuk menunjang pelaksanaan fungsi - fungsi Perguruan Tinggi.

Menurut Dikti (2014) dalam menjalankan *Good University Governance* terdapat prinsip - prinsip yang perlu diperhatikan, prinsip - prinsip tersebut antara lain sebagai berikut:

**a. Transparansi**

- 1) Kebijakan diterapkan melalui mekanisme *checks & balances*, berupaya menghindari *conflict of interest* dan jabatan rangkap.

- 2) Senat Akademik PT dan Senat Fakultas mengontrol Rektor dan Dekan

**b. Akuntabilitas**

- 1) Kejelasan visi, misi tujuan sejalan dengan mandat pemerintah dan masyarakat serta badan penyelenggara
- 2) Terdapat izin pendirian Perguruan Tinggi dan penyelenggaraan program studi.
- 3) Berfungsinya Sistem Penjaminan Mutu (SPM) Akademik dan Non Akademik (fungsi *controlling* – PDCA)
- 4) Tercapainya indikator kinerja yang dijanjikan dalam renstra & standar mutu BAN PT/LAM – PTKES
- 5) Adanya satuan audit (SPI) di bawah Rektor
- 6) Diterapkannya sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diaudit
- 7) Adanya laporan tahunan akademik, dan laporan tahunan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat.

**c. Responsibility (Tanggung Jawab)**

- 1) Melalui Statuta Perguruan Tinggi sampai penjabaran kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab dan kewenangan setiap unsur organisasi
- 2) Adanya *job description* personal dan *standart operating procedure* (SOP) yang jelas

**d. Independensi**

- 1) Pengambilan keputusan Perguruan Tinggi perlu terpisah dari pemerintah atau badan hukum nirlaba yang memilikinya
- 2) Perguruan Tinggi bukan merupakan kepanjangan tangan dari birokrasi

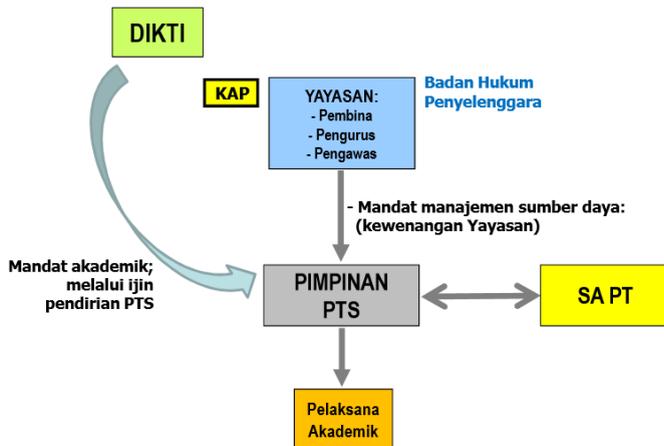
**e. Fairness (Adil)**

- 1) Pengangkatan pegawai dan pejabat berdasarkan kompetensi dan *track record*
- 2) Penerapan *merit system* (insentif dan *disinsefti*) yang tepat dalam pengelolaan pegawai

**f. Penjaminan Mutu & Relevansi**

- 1) Melalui sistem penjaminan mutu internal (SPM) dan eksternal (akreditasi program studi)
  - 2) Sertifikasi profesi dosen
  - 3) *Feed Back* mahasiswa
  - 4) *Tracer study* (lulusan)
  - 5) Survei pengguna
- g. Efektifitas & Efisiensi**
- 1) Melalui sistem perencanaan jangka panjang, menengah (Renstra) dan tahunan (RKAT)
- h. Nirlaba**
- 1) Seluruh anggaran sisa kegiatan tidak boleh dibagikan, harus diinvestasikan kembali untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi
- i. Governance PTS**

Secara umum untuk struktur *Governance* pada Perguruan Tinggi Swasta dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Struktur *Governance* Perguruan Tinggi Swasta**

Sumber:

<https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/statuta/latih/2014/03Goo dUniversityGovernance.pdf>

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 66 tahun 2010 pasal 49 pengelolaan Perguruan Tinggi didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

- 1) **Nirlaba**, yaitu prinsip kegiatan satuan pendidikan yang bertujuan utama tidak mencari keuntungan sehingga seluruh sisa lebih hasil kegiatan satuan pendidikan harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan satuan pendidikan.
- 2) **Akuntabilitas**, yaitu kemampuan dan komitmen satuan pendidikan untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan perundang – undangan.
- 3) **Penjaminan Mutu**, merupakan kegiatan sistemik satuan pendidikan dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan secara berkelanjutan.
- 4) **Transparansi**, yaitu keterbukaan dan kemampuan satuan pendidikan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan
- 5) **Akses Berkeadilan**, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik tanpa pengecualian.

Sedangkan untuk karakteristik menurut Anwar dan Pratolo (2012) *Good University Governance* mensyaratkan delapan karakteristik umum yaitu sebagai berikut :

- 1) **Partisipasi**, merupakan kunci dari *good Governance*. Partisipasi dapat berbentuk langsung maupun melalui institusi perwakilan. Konsep ini mempunyai makna bahwa Perguruan Tinggi harus memberikan informatif dan terorganisir. Perguruan Tinggi juga dituntut untuk mempunyai kebebasan dalam berasosiasi dan berekspresi dalam menentukan kebijakan sejauh kebijakan tersebut tidak menyalahi peraturan pemerintah.

- 2) **Rule of Law, Good Governance** memerlukan kerangka legal atau hukum dan peraturan yang ditegakkan secara komprehensif, artinya setiap Perguruan Tinggi yang berdiri harus memenuhi peraturan pemerintah dan statuta lembaga pendiri.
- 3) **Transparansi**, selain ada hukum yang mengatur setiap kebijakan yang ditetapkan Perguruan Tinggi, perlu adanya informasi yang tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh masyarakat yang berkepentingan. Transparansi bukan berarti semua jenis informasi dapat dibaca masyarakat luas melainkan informasi yang diakses adalah informasi yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat.
- 4) **Responsif, Good Governance** memerlukan institusi dan proses didalamnya yang mencoba untuk melayani semua stakeholder dalam kerangka waktu tertentu yang sesuai.
- 5) **Orientasi pada Konsesus**, dalam konsep *Good Governance* memerlukan pemikiran dari berbagai pihak pengambil keputusan, artinya dalam semua kebijakan yang ditetapkan Perguruan Tinggi hendaknya mengikutsertakan pihak - pihak yang berperan sebagai mediator.
- 6) **Ekuiti dan Inklusifitas**, pada konsep ini Perguruan Tinggi berperan sebagai lembaga yang didalamnya terdapat beberapa kelompok yang mempunyai kepentingan yang berbeda satu dengan lain. Untuk meningkatkan dan mempertahankan semua pihak perlu adanya penetapan tujuan yang sama dalam universitas.
- 7) **Efektif dan Efisien**, setiap kebijakan yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi hendaknya mempunyai sasaran yang sesuai dengan tujuan dan mempunyai jarak waktu sesuai dengan harapan.
- 8) **Akuntabilitas**, merupakan konsep dalam konsep *Good Governance* adalah berkaitan dengan tanggung jawab atas

manajemen Perguruan Tinggi terhadap pihak pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa sebuah Perguruan Tinggi Swasta yang menerapkan *Good Universtity Governance* harus menerapkan prinsip - prinsip *Good University Governance* tersebut. Prinsip transparansi diterapkan agar terdapat *check and balances* dalam rangka pengelolaan institusi. Hal ini dapat berupa peran senat akademis baik tingkat Perguruan Tinggi maupun tingkat Fakultas untuk bertindak menyalurkan fungsi kontrol terhadap Rektor & Dekan.

Berdasarkan penjabaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaannya *Good University Governance* / tata kelola yang baik merupakan serangkaian mekanisme untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu Perguruan Tinggi agar berjalan sesuai dengan harapan semua pihak yang berkepentingan dengan menerapkan prinsip transparansi, Akuntabilitas, bertanggungjawab, adil, kemandirian, kesetaraan serta kewajaran.

### **C. Akuntabilitas Perguruan Tinggi**

Prinsip Akuntabilitas pengelolaan Perguruan Tinggi diuraikan dalam Undang - undang Dikti Nomor 12 tahun 2012 pasal 78 dimana disebutkan bahwa Akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban Perguruan Tinggi kepada Masyarakat yang terdiri atas Akuntabilitas akademik dan Akuntabilitas non akademik. Secara sederhana Akuntabilitas Perguruan Tinggi sesuai dengan Undang - Undang Nomor 12 Tahun 2012 dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Akuntabilitas Perguruan Tinggi berdasarkan UU Nomor 12 Tahun 2012**

Akuntabilitas secara umum dapat diartikan sebagai kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan Perguruan Tinggi kepada semua pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan. sedangkan menurut Cambell & Rozsnyai (2002) menyebutkan bahwa Akuntabilitas merupakan jaminan suatu unit kepada para stakeholdernya bahwa mereka telah menyediakan pendidikan yang berkualitas baik.

Akuntabilitas pendidikan merupakan suatu perwujudan kewajiban lembaga pendidikan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan proses pendidikan. Menurut Brown (2003) dalam pelaksanaannya Akuntabilitas mencakup tujuh area yaitu sebagai berikut:

- 1. Kepemimpinan**, dalam hal ini menerangkan bagaimana para pemimpin senior mematuhi dan menggunakan nilai – nilai organisasi, berbagai petunjuk dan berbagai harapan/ekspektasi kinerja, focus pada siswa dan para stakeholder dan

- pembelajaran operasional, pemberdayaan dan inovasi dan dalam menangani berbagai tanggung jawab publik/komunitas.
2. **Perencanaan Strategis**, yaitu pemeriksaan tentang bagaimana organisasi mengembangkan dan menggunakan berbagai tujuan strategi dan berbagai rencana kegiatan dan kemudian mengukur kualitas mereka, mengukur dampak dan/atau tingkat keefektifan mereka.
  3. **Siswa, Stakeholder dan Fokus Pasar**, merupakan sasaran bagaimana organisasi menentukan berbagai persyaratan, harapan dan pilihan para konstituennya, membangun hubungan dengan mereka, dan menibak serta menemukan berbagai factor kunci yang akan memimpin dan memandu mereka kepada kepuasan dan kelanggengan mereka terutama kepada kesempurnaan yang terprogram.
  4. **Informasi dan Analisis**, yaitu berfokus pada berbagai sistem manajemen informasi dan sistem pengukuran kinerja organisasi dan secara khusus pada bagaimana data yang dihasilkan sistem - sistem telah dilakukan analisa.
  5. **Fokus pada Tenaga Pengajar dan Staf**, yaitu meliputi bagaimana cara - cara yang digunakan organisasi dalam memotivasi para staf dan tenaga pengajarnya agar mau mengembangkan potensi penuh mereka dan membangun serta memelihara sebuah lingkungan kerja yang positif yang mengadopsi nilai - nilai kesempurnaan kinerja dan pertumbuhan.
  6. **Manajemen Proses**, yaitu menyelidiki berbagai aspek kunci dari strategi - strategi organisasi dalam rangka memelihara atau mendukung semua aliran kerja vital (pelayanan mahasiswa, pendukung mahasiswa, rancangan instruksional/penyampaian dll).
  7. **Berbagai Hasil Kinerja**, yaitu menjelajahi hasil - hasil keluaran yang berhubungan dengan pembelajaran mahasiswa, pendanaan dan keefektifan operasional serta seberapa baik mereka dibandingkan dengan tingkat kinerja dari para pesaing kunci.

Dalam penerapan *Good Governance* Akuntabilitas merupakan salah satu kebutuhan utama dalam penerapannya. Tidak hanya untuk institusi pemerintahan, melainkan juga untuk sektor swasta dan organisasi *civil society*. 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 hukum.

Agar *dapat* menghasilkan dampak yang maksimal maka Akuntabilitas seharusnya diterapkan pada semua area yang ada sehingga dapat saling mendukung dan menghasilkan manfaat yang sebenarnya. Dasar hukum Akuntabilitas pada Perguruan Tinggi ini terdiri dari sebagai berikut :

- a. **Pasal 24 ayat (3) Undang - undang Nomor 20 Tahun 2003**, tentang sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan prinsip Akuntabilitas publik.
- b. **Pasal 63 Undang - undang Nomor 12 tahun 2012** tentang Pendidikan Tinggi menyebutkan bahwa Otonomi penegelolaan Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip Akuntabilitas.
- c. **Pasal 21 Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014** tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi menyebutkan bahwa pengaturan pengelolaan Perguruan Tinggi meliputi antara lain Akuntabilitas publik.
- d. **Pasal 4 Peraturan Menristek Dikti Nomor 16 Tahun 2018** tentang pedoman tata cara penyusunan statuta Perguruan Tinggi Swasta menyebutkan pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta paling sedikit memuat pengaturan antara lain Akuntabilitas publik Perguruan Tinggi Swasta.
- e. Berdasarkan dasar hukum yang telah diuraikan diatas maka secara umum Akuntabilitas Perguruan Tinggi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.4 Akuntabilitas Perguruan Tinggi**

Mengacu pada gambar diatas, secara sederhana dapat dijabarkan bahwa tercapainya akuntabilitas sebuah Perguruan Tinggi dapat dinilai dari:

- a. Bagaimana suatu PT dalam menjalankan visi dan misi dari PT yang bersangkutan,
- b. Adanya penetapan target kinerja dan evaluasi terhadap pencapaian target kinerja tahunan yang dicapai sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh PT yang bersangkutan.
- c. Adanya standar pengendalian internal yang diterapkan untuk menjamin mutu dari PT yang bersangkutan sesuai dengan peraturan Menteri ataupun dari lembaga yang terkait.

## **BAB III**

### **LATAR OBYEK PERGURUAN TINGGI**

#### **A. Pendirian Universitas**

Yayasan Pendidikan ABC telah berdiri sejak tahun September 1970. Berdasarkan akta pendiriannya, latar belakang berdirinya Yayasan Pendidikan ABC ialah karena “keinginan luhur untuk berbakti kepada Nusa dan Bangsa serta kesadaran untuk ikut bertanggung jawab akan pentingnya pendidikan di Indonesia bagi upaya mencapai masyarakat adil dan makmur”.

Dalam pendiriannya Yayasan memiliki Asas, misi, tujuan, fungsi yayasan dan Amal Yayasan. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

##### **1. Asas**

Berdasarkan pasal 2/I/AD asas Yayasan yaitu berdasarkan Pancasila dan Undang - undang Dasar 1945

##### **2. Misi**

Iman, ilmu dan Amal sesuai dengan ajaran Islam (termuat dalam mukadimah Statuta Universitas ABC )

##### **3. Tujuan**

Berdasarkan pasal 2/2 AD tujuan Yayasan yaitu ikut serta membina pendidikan, pengajaran dan kesejahteraan bangsa Indonesia yang berjiwa Ketuhanan Yang Maha Esa dalam usaha membentuk manusia yang bersusila tinggi, cakap, democrat demi kesejahteraan Bangsa dan Negara.

##### **4. Fungsi**

Fungsi Yayasan sesuai dengan pasal 5 ART yaitu:

- a. Menyelenggarakan kebijaksanaan pokok dalam penyelenggaraan lembaga - lembaga pendidikan yang didirikan khususnya yang menyangkut ciri khas dan misi lembaga tersebut.
- b. Menyediakan fasilitas guna menunjang penyelenggaraan lembaga pendidikan yang di dirikannya.

- c. Mendayagunakan sumber daya manusia insani dengan mengangkat dan memberhentikan karyawan (tenaga akademik dan non akademik)
- d. Mendayagunakan sumber daya masyarakat dengan melakukan usaha - usaha agar keuangan lembaga yang dibinanya senantiasa sehat.
- e. Bertindak sebagai Badan Pengawas yang melakukan pemantauan secara teratur terhadap pelaksanaan misis dan ciri - ciri yang harus diemban oleh lembaga pendidikan yang dibinanya.
- f. Melakukan penilaian terhadap kemampuan perangkat dan kemampuan pimpinan lembaga pendidikan yang diangkatnya.
- g. Membentuk komite - komite yang bertugas sebagai badan pengawas dalam bidang - bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan.

#### **5, Amal Yayasan**

Menurut pasal 3 AD jo Pasal 6 ART dalam rangka mencapai tujuan, Yayasan berusaha menyelenggarakan / mendirikan Universitas, Institut, Akademi dalam bidang - bidang yang dibutuhkan oleh masyarakat dan menyelenggarakan pendidikan - pendidikan lain yang dapat mempercepat dan memperlancar usaha pencapaian tujuan.

#### **B. Statuta Universitas ABC**

Statuta merupakan peraturan dasar pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta yang akan digunakan sebagai landasan dalam penyusunan peraturan dan prosedur operasional disetiap Perguruan Tinggi. Statuta Perguruan Tinggi ditetapkan oleh badan penyelenggara yang dapat berbentuk Yayasan, perkumpulan, persyarikatan dan badan hukum nirlaba lainnya. Adapun dasar hukum dari pembuatan statuta Perguruan Tinggi yaitu sebagai berikut:

1. Undang – Undang Nomor 12 Tahun 2012
  - a. Pasal 14 ayat (3) ketentuan lain mengenai kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dala Statuta Perguruan Tinggi.
  - b. Pasal 58 ayat (2) fungsi dan peranan Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui kegiatan Tridharma yang ditetapkan dalam Statuta Perguruan Tinggi.
  - c. Pasal 60 ayat (5) Perguruan Tinggi wajib memiliki Statuta.
  - d. Pasal 61 ayat (3) organisasi penyelenggaraan Perguruan Tinggi diatur dalam statute Perguruan Tinggi.
  - e. Pasal 66 ayat (3) Statuta PTS ditetapkan dengan surat keputusan badan penyelenggara.
  - f. Pasal 77 ayat (5) ketentuan lain mengenai organisasi kemahasiswaan diatur dalam statuta Perguruan Tinggi
  
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014
  - a. Pasal 1 angka 16, statuta adalah peraturan dasar Pengelolaan Perguruan Tinggi yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional Perguruan Tinggi.
  - b. Pasal 31 ayat (2) ketentuan mengenai organisasi dan tata kelola PTS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam statute masing – masing PTS yang ditetapkan denga peraturan Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.
  - c. Pasal 33 ayat (4) ketentuan mengenai Akuntabilitas Perguruan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3) diatur dalam statuta masing – masing.
  - d. Statuta Perguruan Tinggi yang dilaksanakan oleh Universitas Wdyagama saat ini yaitu berdasarkan Statuta yang dikeluarkan oleh Yayasan Pembina Pendidikan Indonesia (YPPI) pada tahun 2019. Dalam statuta ini antara lain dijelaskan mengenai:

1) Visi, misi, tujuan dan prinsip pengelolaan Universitas

Pengaturan akuntabilitas PTS telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 pasal 33, dimana berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 ini dijadikan sebagai landasan dalam pembuatan Statuta Perguruan Tinggi. Dalam pasal 33 disebutkan bahwa akuntabilitas PTS dapat diwujudkan melalui pemenuhan atas beberapa hal sebagai berikut:

- a) Kewajiban untuk menjalankan visi dan misi Pendidikan Tinggi Nasional sesuai izin PTS dan izin program studi yang ada di PTS yang ditetapkan oleh Menteri.
- b) Target kinerja yang ditetapkan oleh Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan.
- c) Standar Nasional Pendidikan Tinggi melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM DIKTI) yang ditetapkan oleh Menteri. statuta yang merupakan dasar landasan PT dalam menjalankan operasionalnya

### **C. Universitas ABC**

Universitas ABC didirikan oleh Yayasan ABC pada tahun 1971. Pada awal pendirian Universitas ini berbentuk Akademi Bank ABC pada tanggal 24 Februari 1971. Pada tanggal 24 Februari 1974 didirikan pula Akademi Manajemen ABC, kemudian pada tanggal 24 Februari 1980 kembali didirikan Akademi Akuntansi ABC. Seiring perkembangan jaman dengan adanya penghapusan gelar Sarjana Muda maka pada tanggal 19 September 1981 ketiga Akademi tersebut digabung menjadi Institut Ekonomi dan Manajemen (IEM) ABC. Pada tahun 1984 IEM dirubah nama menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) ABC yang memiliki jurusan Manajemen Keangan dan Manajemen Perusahaan.

Sejalan perkembangan yang pesat pada tanggal 1 Januari 1985, YPPI sepakat mendirikan Universitas ABC. Universitas ABC sendiri pada awal pendiriannya mengembangkan jurusan yang ada dengan menambah fakultas baru yang terdiri dari empat (4) Fakultas yaitu:

1. Fakultas Ekonomi yang terdiri dari Program Studi Akuntansi dan Manajemen
2. Fakultas Hukum yang terdiri dari Program Studi Ilmu Hukum
3. Fakultas Pertanian yang terdiri dari Program Studi Agronomi dan Teknologi Hasil Pertanian dan Agrobisnis
4. Fakultas Teknik yang terdiri dari Program Studi Teknik Mesin, Teknik Mesin dan Teknik Sipil

Dalam pendiriannya Universitas ABC memiliki Visi, Misi dan Tujuan Universitas ABC sebagaimana tertuang dalam statuta pendiriannya. Visi dan misi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena atas dasar visi dan misi tersebut akan menggambarkan tujuan yang akan dicapai. Setiap organisasi memiliki visi, misi yang berbeda sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh masing - masing organisasi tersebut. Visi dan misi ini merupakan landasan bagi setiap organisasi oleh karena itu visi dan misi memiliki peranan penting bagi berjalannya sebuah organisasi. Adapun visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh Universitas ABC yaitu sebagai berikut:

1. Visi Universitas ABC

Menjadi Universitas bermutu yang mandiri dan bermartabat pada tingkat nasional dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya.

2. Misi Universitas ABC

- a. Menyelenggarakan proses pendidikan untuk mengantarkan peserta didik menjadi manusia yang bermutu, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki rasa kebangsaan dan berjiwa Entrepreneur (wirausaha)
- b. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi berlandaskan keimanan dan taqwa kepada Tuhan Yang

Maha Esa sesuai dengan Pancasila dan Undang - Undang Dasar 1945.

- c. Meningkatkan peranan Universitas agar mampu menjadi pilihan rujukan masyarakat ilmiah dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi

### 3. Tujuan Universitas ABC

- a. Menghasilkan lulusan yang bermutu sesuai nilai islami dan kebangsaan serta berjiwa *Entrepreneur*(wirausaha)
- b. Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi dan budaya untuk pembangunan kesejahteraan manusia
- c. Menjadi pilihan rujukan masyarakat ilmiah pada tataran nasional

## D. Perkembangan Universitas ABC Malang

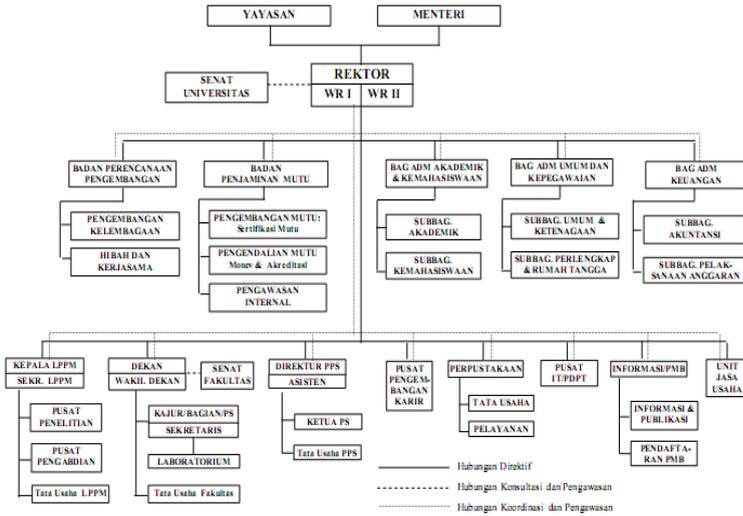
Sebagai cikal bakal berdirinya Universitas ABC, Akademi Bank ABC yang didirikan oleh Yayasan ABC. Jika dilihat dari berdirinya sebagai Universitas ABC, Perguruan Tinggi tersebut telah menginjak usia 35 tahun. Dalam kurun waktu tersebut Universitas ABC mengalami proses perkembangan yang signifikan dimana untuk Program Studi setiap Fakultas yang dimiliki juga bertambah pula. Adapun Program Studi yang ada sekarang yaitu sebagai berikut:

1. Fakultas Ekonomi terdiri dari Program Studi yaitu:
  - a. Program Studi Manajemen (S-1)
    - 1) Konsentrasi Manajemen Keuangan
    - 2) Konsentrasi Manajemen Perusahaan
  - b. Program Studi Akuntansi (S-1)
  - c. Program Studi Keuangan Perbankan Syariah (D-3)
  - d. Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen (S-2)
    - 1) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
    - 2) Konsentrasi Manajemen Keuangan
2. Fakultas Hukum terdiri dari Program Studi yaitu:
  - a. Program Studi Ilmu Hukum (S-1)
    - 1) Konsentrasi Hukum Bisnis / keperdataan
    - 2) Konsentrasi Hukum pidanaaan

- b. Program Studi Pascasarjana Magister Hukum (S-2)
- 3. Fakultas Pertanian terdiri dari Program Studi yaitu:
  - a. Program Studi Agronomi (S-1)
  - b. Program Studi Hasil Pertanian (S-1)
  - c. Program Studi Agribisnis (S-1)
- 4. Fakultas Teknik terdiri dari Program Studi yaitu:
  - a. Program Studi Teknik Mesin (S-1)
  - b. Program Studi Teknik Sipil (S-1)
  - c. Program Studi Teknik Elektro (S-1)
    - 1) Konsentrasi Energi Listrik
    - 2) Konsentrasi Teknik Elektronika
    - 3) Konsentrasi Teknik Telekomunikasi
  - d. Program Studi Teknik Industri (S-1)
  - e. Program Studi Teknik Informatika (S-1)
  - f. Program Studi Otomotif (D-3)

#### **E. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menggambarkan hubungan antar fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya sangat penting bagi setiap perusahaan/instansi karena dapat memudahkan dalam mengkoordinir pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Terkait dengan struktur organisasi yang dimiliki oleh Universitas ABC diketahui bahwa hal tersebut telah diatur dan dideskripsikan dan diatur dalam Statuta 2019 dan OTK tahun 2013. Adapun susunan Pengurus dan Pelaksana di Universitas ABC yaitu sebagai Berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Universitas ABC**

Sumber: Data Primer, Universitas ABC

Dari gambar struktur organisasi diatas dapat diketahui mengenai tatanan struktur yang dimiliki oleh Universitas ABC yaitu sebagai berikut :

1. Yayasan, merupakan badan penyelenggara Universitas
2. Pimpinan universitas
3. Senat Universitas
4. Pelaksana Universitas
  - a. Fakultas
  - b. Pascasarjana dan Diploma
  - c. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
  - d. Badan Perencanaan dan pengembangan
  - e. Badan penjamin mutu
5. Pelaksana administrasi
6. Unsur penunjang yang terdiri dari unit pelaksana teknis dan lembaga otonom

Berdasarkan dari struktur organisasi diatas dapat diketahui bahwa keputusan dan kebijakan administrasi akademik dijalankan oleh Rektor dan Dekan, yang masing – masing bersifat strategis dan koordinatif merupakan landasan pelaksanaan bagi program – program akademik di tingkat jurusan atau program studi. Penyelenggaraan organisasi dikoordinasikan dalam rapat Pimpinan Universitas setiap bulan untuk mengolah, membahas dan memutuskan kegiatan administrasi dan akademik.

Universitas ABC menerapkan sentralisasi pelaksanaan administrasi akademik. Keputusan – keputusan Rektor dan Dekan dalam administrasi akademik dilaksanakan oleh seorang kepala Biro Administrasi. Kepala Biro memiliki peran sentral dalam Universitas diperkuat oleh bagian – bagian umum, keuangan, akademik dan kemahasiswaan yang memberikan layanan kepada mahasiswa, dosen, karyawan dan seluruh unit – unit kerja. Seluruh layanan tersebut telah memiliki prosedur mutu, instruksi kerja dan formulir mutu sebagai persyaratan sertifikasi ISO. Biro administrasi juga memperkuat layanannya dengan SIM akademik, keuangan SDM dan riset.

#### **F. Prinsip – prinsip dan Tata Kelola Universitas ABC**

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan institusi Pendidikan Tinggi milik masyarakat yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi berdasarkan mandat akademik yang diberikan oleh Pemerintah dan berdasarkan pendelegasian wewenang pengelolaan sumber daya dari pihak Yayasan. Untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntanbel maka perlu dilakukan tata kelola yang baik dan benar (*Good University Governance*).

Reformasi pemerintahan yang terjadi pada tahun 1998 dan terbitnya Undang – undang Nomor 12 Tahun 2012 mengantarkan penyesuaian konstruksi baru di bidang pendidikan tinggi yang ditandai oleh:

1. Peralihan pengaturan pemerintahan totalitarian menjadi pemerintahan partisipatif (*Good Governance*) dan pemerintahan daerah.

2. Desentralisasi pelayanan yang mempertimbangkan wilayah
3. Otonomi Perguruan Tinggi

Tantangan global menjadi fokus utama dari sebuah Perguruan Tinggi, bagaimana sebuah Perguruan Tinggi tetap dapat eksis beroperasi secara efisien dan efektif dalam mencapai visi dan misi Perguruan Tinggi., sehingga diperlukan suatu pengelolaan Perguruan Tinggi yang baik. Tata kelola Perguruan Tinggi sangatlah penting di era modern yang serba kompetitif. Secara sederhana penerapan *Good University Governance* bertujuan untuk meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi itu sendiri dalam aspek transparansi, Akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan.

Ketentuan mengenai prinsip - prinsip pengelolaan Universitas diatur lebih lanjut oleh Pengurus Yayasan melalui Statuta yang disahkan pada tahun 2019. Adapun prinsip - prinsip pengelolaan Universitas yang digunakan di Universitas ABC yaitu sebagai berikut:

1. **Akuntabilitas**, yaitu prinsip untuk berpegang pada kemampuan dan komitmen Universitas untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan perundang - undangan.
2. **Transparansi**, yaitu prinsip keterbukaan dan kemampuan Universitas menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan dan berdasarkan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan.
3. **Nirlaba**, yaitu prinsip kegiatan yang bertujuan utama tidak mencari keuntungan, sehingga seluruh sisa lebih hasil kegiatan Universitas harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan Universitas.
4. **Peningkatan mutu secara berkelanjutan**, yaitu prinsip kegiatan sistematis Universitas melalui penjaminan mutu dalam penyelenggaraan kegiatan akademik dan non akademik

secara terus - menerus berupaya memenuhi dan melampaui standar pendidikan tinggi yang berlaku secara nasional.

5. **Keadilan**, yaitu prinsip untuk senantiasa memberi perlakuan yang setara kepada setiap pihak yang berada dalam keadaan dan/atau kedudukan yang sama atau setara.

## BAB IV

# IMPLEMENTASI TATA KELOLA UNIVERSITAS ABC

### A. Organisasi Tata Kelola Universitas ABC

Dalam rangka menuju *research and entrepreneurship University* sebagai identitas diri dari Universitas ABC Malang mengacu pada visi dan misi Universitas maka diperlukan manajemen dan tata kelola dalam mencapai hal tersebut. Pada dasarnya organisasi suatu Perguruan Tinggi merupakan bagian terpenting dalam potret internal manajemen dimana hal tersebut dapat menunjukkan kemana arah dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Perguruan Tinggi swasta pada hakikatnya merupakan satuan pendidikan tinggi yang mengemban misi untuk mencari, menemukan, menyebarluaskan dan menjunjung tinggi kebenaran. Dalam menjalankan peran tersebut maka suatu PTS membutuhkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*). Organisasi suatu Perguruan Tinggi adalah bagian terpenting dari potret internal manajemen yang dapat menunjukkan arah berjalannya Perguruan Tinggi tersebut.

Saat ini aturan tata kelola yang digunakan di Universitas ABC berdasarkan peraturan OTK tahun 2013. Organisasi dan tata kerja (OTK) Universitas ABC Malang tahun 2013 ini merupakan pembaharuan dari OTK lama. OTK ini disusun dengan mempertimbangkan banyak hal. Dari aspek eksternal telah terjadi banyak perubahan antara lain pelaksanaan standar mutu pendidikan (PP 19/2005); peran dan kinerja dosen yang dituntut bekerja profesional (UU14/2005 dan Permenpan 17 tahun 2013); kewajiban menjalankan sistem penjaminan mutu dan Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) sesuai Undang - undang Nomor 12 tahun 2012, dan penguatan institusi dan SDM yang didukung oleh program - program pemerintah.

Paradigma tata kelola Perguruan Tinggi yang baik (*Good University Governance*) pada saat ini menjadi pilihan handal untuk mencapai sukses organisasi. Secara umum tata kelola terkait dengan aspek transparansi, Akuntabilitas, kepemimpinan, komitmen dan sebagainya. Namun tata kelola menjadi persoalan lebih pelik manakala tuntunan tata kelola yang baik mengharuskan adanya perubahan dan inovasi dari sistem yang ada dalam mencapai visi dan misi Perguruan Tinggi. Dalam implementasinya *Good University Governance* perlu didukung oleh Negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha dan masyarakat. Pada Perguruan Tinggi peranan tata pamong yang baik sangat diperlukan untuk menciptakan *Good University Governance* dilingkungan kampus.

Tata pamong (*governance*) merupakan sistem untuk memelihara efektivitas peran para konsituen dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan dan penyelenggaraan program studi. Tata pamong yang baik memiliki lima kriteria yaitu kredibilitas, transparansi, Akuntabilitas, tanggung jawab dan adil. Struktur tata pamong mencakup badan pengatur yang aktif dengan otonomi yang cukup untuk menjamin integritas lembaga dan memenuhi pertanggungjawaban dalam pengembangan kebijakan dan sumber daya yang konsisten dengan visi dan misinya.

Pada prinsipnya pelaksanaan tata pamong didukung dengan budaya organisasi yang dicerminkandengan tegaknya aturan, etika dosen, etika mahasiswa, etika tenaga kependidikan, sistem penghargaan dan sanksi serta pedoman dan prosedur pelayanan (administrasi, perpustakaan, laboratorium) harus diformulasikan, disosialisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi dan dipantau dengan peraturan dan prosedur yang jelas. Pelaksanaan dan penegakkan nilai norma institusi, dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa ini harus didukung adanya mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi yang diberlakukan secara konsisten dan konsumuen. Terkait dengan pelaksanaan tata pamong yang ada di Universitas ABC ini dapat diketahui melalui wawancara yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

Menurut Bapak Rektor Universitas ABC Menyampaikan bahwa:

“Berbicara tentang tata kelola berarti kita juga akan membahas masalah tata pamong yang ada mbak. Kalo ditanya apa hubungannya tata pamong dengan tata kelola pastinya ada hubungan. Tata pamong itu sendiri merupakan pemerintahan yang ada di dalam kampus sebagai penggerak jalannya aktivitas operasional yang ada.”

“..... bagaimana pelaksanaan Tata pamong yang ada di kita? Tata pamong yang ada di kita dilaksanakan dengan cara menerapkan prinsip koordinasi, konsultasi, integrasi dan sinkronisasi di dalam masing - masing satuan organisasi maupun hubungan ke luar Universitas sesuai dengan dan kewenangannya. Selain itu tata pamong diharapkan dapat mengembangkan sikap pembelajaran, meningkatkan kompetensi dan ketrampilam kerja dan menguasai teknologi informasi untuk mendukung manajemen di dalam departemennya masing - masing” (wawancara 05 Oktober 2020; IR1)

Menurut Ibu Dekan FEB menyampaikan pula:

“.... Kalo di FEB ini Pelaksanaan tata pamong dilakukan dengan cara menjalin hubungan eksternal dengan organisasi publik seperti IAI, ESEY, AKMA, sedangkan untuk di lingkungan internal dilakukan dengan cara koordinasi rapat pimpinan Universitas, Fakultas maupun dengan dosen. Dalam melaksanakan tata pamong ini FEB melibatkan mahasiswa dalam melakukan survey mengenai kinerja dari aktivitas yang terjadi dalam proses pembelajaran maupun dari kinerja dosen”.(wawancara, 01 Oktober 2020, ID3).

Sejalan dengan narasumber sebelumnya menurut Bapak Dekan FT menyampaikan bahwa

“Pelaksanaan dan penerapan tata pamong di lingkungan FT tidak jauh berbeda dengan setiap Fakultas lain yang ada di ABC . Tata pamong dilaksanakan dengan cara menjalin hubungan secara internal maupun eksternal. Hubungan internal dapat dilakukan dengan cara koordinasi antar lembaga fakultas, senat, rapat pimpinan, koordinasi bersama Dosen. Sedangkan untuk hubungan eksternal yaitu dengan cara menjalin hubungan dengan perusahaan - perusahaan guna membatu para mahasiswa dalam melakukan proses magang ataupun penyaluran tenaga kerja.”(wawancara 17 Oktober 2020, ID4)

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tata pamong merupakan suatu hubungan kerja di dalam satu Perguruan Tinggi baik internal maupun eksternal. Tata pamong itu sendiri merupakan suatu cara yang akan menjadikan seorang pemimpin yang kuat dan memiliki visioner yang dimana dapat berpengaruh terhadap sistem pengelolaan dan penjaminan mutu agar berjalan secara efisien dan efektif. Fokus dari tata pamong itu sendiri yaitu bagaimana kebijakan dan strategi mampu disusun dan diterapkan sehingga dapat mewujudkan pengelolaan Perguruan Tinggi yang baik.

Selain tata pamong yang diatur dalam OTK tahun 2013, dalam pelaksanaan tata kelola kampus juga harus memperhatikan Struktur organisasi yang dimiliki, karena dari struktur yang ada mencerminkan fungsi dan tanggung jawab yang ada di dalam kampus. Adapun struktur organisai yang dimiliki oleh Universitas ABC berdasarkan pada Statuta Universitas ABC yang ditetapkan berdasarkan oleh Peraturan Yayasan ABC

Penerapan tata kerja yang ada antara Universitas, Fakultas dan jurusan dikelola dalam sistem manajemen terpadu. Berdasarkan struktur organisasi yang ada tata kerja Universitas

ABC Malang terbagi dalam tiga kategori kelembagaan yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksana, yang terdiri dari Fakultas, LPPM, Badan Perencanaan dan Pengembangan dan Badan Penjaminan Mutu
2. Administrasi, yang terdiri dari bagian administrasi umum, keuangan dana akademik/kemahasiswaan
3. Penunjang, meliputi perpustakaan, pusat informasi dan penerimaan mahasiswa baru (PIPMB), pusat pengembangan karir (P2K), jasa usaha dan IT/PDPT.

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan dapat diketahui dan dijelaskan bahwa Organisasi Tata Kelola Nomor 01 Tahun 2013 ini merupakan landasan yang digunakan dalam melaksanakan tata kelola yang ada di Universitas ABC. OTK ini sendiri berisi tentang:

1. Kedudukan, tugas dan fungsi dari Universitas, dimana untuk kedudukan, tugas dan fungsi dari Universitas dapat dijelaskan sebagai berikut:
  - a. Kedudukan Universitas ABC sebagai satuan pendidikan tinggi yang dibentuk dan bertanggungjawab kepada Yayasan Pembina Pendidikan Indonesia ABC.
  - b. Universitas bertugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - c. Universitas melaksanakan fungsi melaksanakan pengembangan pendidikan tinggi, melaksanakan penelitian untuk pengembangan pengetahuan teknologi dan seni, melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, melaksanakan pembinaan sivitas akademika, alumni dan hubungan dengan lingkungan, melaksanakan urusan tata usaha Universitas, melaksanakan urusan lain yang ditentukan dalam peraturan perundang - undangan yang berlaku.
2. Susunan Organisasi, menjelaskan bagaimana susunan organisasi yang ada di Universitas ABC, serta menjabarkan

bagaimana masing - masing bagian yang ada dalam susunan organisasi tersebut dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing - masing.

3. Hubungan dan tata kerja, menjelaskan bagaimana hubungan yang ada di dalam Universitas ABC, bagaimana fungsi koordinasi, konsultasi dan pengawasan serta bagaimana hubungan eksternal yang terjadi di Universitas ABC
  - a. Keputusan atau kebijakan yang ada dalam administrasi akademik dijalankan oleh Rektor dan Dekan, dimana masing - masing bersifat strategis dan koordinatif yang merupakan landasan dalam melaksanakan program - program akademik di tingkat jurusan atau program studi.
  - b. Di tingkat Universitas pelaksana akademik diperkuat dengan keberadaan LPPM, Badan Penjaminan Mutu (BPM) dan Badan Perencanaan Pengembangan (BPP). Tiga lembaga ini mengkoordinasikan dan menjalankan tugas dan fungsinya untuk meningkatkan produktivitas akademik, penjaminan mutu dan pengembangan Universitas ke depan.
  - c. Penyelenggaraan organisasi dalam rapat pimpinan Universitas secara periodik untuk mengolah, membahas dan memutuskan kegiatan administrasi dan akademik. Rapat pimpinan diikuti oleh Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Kepala Badan, Ketua LPPM, Direktur Prigram Pascasarjana dan Kepala Pengelola Informasi dan Publikasi. Kelembagaan rapat pimpinan telah berfungsi secara efektif dalam menyelesaikan permasalahan dan secara transparan mampu mengakomodasi kepentingan Dosen, karyawan maupun mahasiswa.
  - d. Dalam melaksanakan administrasi akademik Universitas ABC Malang menerapkan system sentralisasi. Keputusan yang telah dibuat oleh Rektor dan dekan dalam administrasi akademik dilaksanakan oleh kepala bagian di Universitas dan Fakultas. Kepala bagian di Universitas meliputi Umum, keuangan, akademik dan kemahasiswaan yang memberikan layanan kepada mahasiswa, dosen, karyawan dan seluruh unit kerja yang ada di lingkup Universitas. Seluruh layanan

tersebut telah memiliki prosedur mutu, instruksi kerja dan formulir mutu sebagai persyaratan untuk penjaminan mutu penyelenggaraan Universitas.

Sedangkan untuk desentralisasi akademik diposisikan di tingkat Fakultas dan Jurusan sesuai kewenangannya. Setiap masing - masing Fakultas diperkuat oleh bagian administrasi akademik Fakultas untuk menjalankan fungsi - fungsi akademik dan pembelajaran, pembinaan dosen dan karyawan, pembinaan kemahasiswaan, pengembangan lingkungan akademik dan peningkatan produktivitas akademik dan hasil - hasil riset dan pengabdian masyarakat.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa OTK memiliki tujuan mengawal visi dan misi Universitas, menjalankan system penjaminan mutu, memberikan pelayanan optimal kepada mahasiswa dan *stakeholdernya*, melakukan pemberdayaan sumber daya manusia Dosen dan tenaga kependidikan, mengembangkan upaya *income generating*, dan mempertahankan momentum untuk memelihara prestasi untuk terus maju dan berkembang. Selain itu di era perkembangan dunia pendidikan yang sangat ketat dan penuh persaingan organisasi Perguruan Tinggi membutuhkan suatu system organisasi dan kelembagaan yang tepat, cermat dan tanggap. OTK sendiri didesain untuk menjalankan manajemen pendidikan yang lebih luwes, sederhana, dan terstruktur yang berbasiskan IT, hal ini dilakukan untuk mengimbangi dari program - program DIKTI yang mana semua instrument menggunakan management berbasis IT sehingga mau tidak mau manajemen mutu Perguruan Tinggi harus menerapkan efisiensi yang didukung sumber daya karyawan yang paham dengan IT.

Terkait dengan pelaksanaan tata kelola maka dibuatlah rencana induk pengembangan (RIP), Rencana Induk Pengembangan (RIP). RIP pada dasarnya merupakan pedoman dan acuan bagi setiap penyelenggara pembangunan dan pengembangan bidang pendidikan tinggi di Universitas. Program - program pengembangan disusun untuk dapat mencapai target

atau sasaran untuk 20 tahun kedepan (2005 - 2025). Program diturunkan atas dasar pendekatan pengembangan penelitian dimana untuk target program yaitu untuk menghasilkan output penelitian. Adapun program pengembangan tersebut meliputi:

1. Pengembangan kualitas sumber daya manusia, dimana untuk pengembangan sumber daya manusia ini meliputi:

a. Studi pascasarjana

Studi pasca sarjana ini ditujukan dan diarahkan kepada studi doktor. Lulusan program magister hampir sudah tercapai oleh sebagian dosen. Target untuk kedepannya jumlah doktor untuk setiap tahunnya diharapkan mengalami kenaikan rata - rata 5 orang pertahun. Implementasi untuk program studi doctoral diperlukan dukungan dan inisiator program studi. Program studi merencanakan kebutuhan pengembangan staf dosen sesuai dengan visi lembaga. Fakultas dan Rektorat mengakomodasi perencanaan pengembangan staf tersebut dalam kebijakan tahunan.

b. Kenaikan jabatan akademik

Kenaikan jabatan akademik dilaksanakan dalam rangka aturan MENPAN baik bagi dosen yayasan maupun PNS. Universitas sangat mendukung kenaikan jabatan bagi para dosen yang memenuhi syarat, khususnya para doktor baru atau yang memiliki produktivitas akademik yang tinggi. Dalam implementasinya terhadap kenaikan jabatan maka akan melibatkan dari pihak senat Fakultas dan Universitas dalam melakukan evaluasi.

c. Peningkatan aktivitas kemahasiswaan

Aktivitas kemahasiswaan formal secara langsung terkait dengan pengembangan penelitian adalah himpunan mahasiswa jurusan (HMJ). Pada dasarnya mahasiswa memiliki idealisme yang tinggi, hal ini harus diakomodasi baik secara formal maupun non formal melalui hubungan civitas akademik.

## 2. Pengembangan sumber daya penunjang

### a. Pengadaan ruang dosen

Pengadaan ruang dosen sangatlah penting untuk diperhatikan, hal ini dimaksudkan untuk memelihara lingkungan akademik sebagaimana mestinya. Seluruh dosen seyogyanya memiliki meja dan kursi sendiri untuk mendukung segala aktivitasnya yang ada di kampus. Dimana dengan adanya ruang kerja dosen yang nyaman dapat dijadikan sebagai tumpuan sumber informasi, media komunikasi, wadah kebersamaan, proses pembelajaran dan lahirnya beragam manfaat akademis maupun non akademis.

### b. Pengembangan internet

Adanya kemajuan teknologi yang sangat cepat menuntut pihak kampus harus melakukan pengadaan dan pengembangan internet di lingkungan kampus. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang aktivitas belajar mengajar yang sekarang berbasis teknologi. Selain itu dengan adanya pengembangan internet ini diharapkan dapat membantu melakukan promosi kampus secara online.

### c. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan salah satu fasilitas yang diberikan oleh pihak kampus dalam menunjang aktivitas akademis mahasiswa maupun dosen dalam pemenuhan literasi. Perpustakaan yang modern harus ditunjang dengan pengembangan internet, hal ini dimaksudkan untuk memberikan layanan terhadap para user yang ingin mencari literasi baik secara online maupun offline.

### d. Kerjasama ilmiah dan kelembagaan

Kerjasama ilmiah secara formal memberikan manfaat yang efektif bagi pengembangan keilmuan dan penelitian. Selaras dengan hal tersebut Universitas ABC melakukan kerjasama dengan lembaga - lembaga ilmiah maupun kerjasama sejenisnya.

### e. Laboratorium

Laboratorium merupakan hal yang wajib difasilitasi oleh pihak kampus. Adanya upaya peningkatan dalam hal

penelitian maka secara otomatis memerlukan pengembangan laboratorium seperti pengadaan alat lab maupun bahan lab, diharapkan dengan adanya pengembangan lab ini dapat mendukung semua penelitian yang ada. Selain itu laboratorium juga dapat digunakan dalam mendukung kegiatan belajar dan mengajar.

f. Jurnal terakreditasi

Jurnal terakreditasi merupakan salah satu wadah bagi karya ilmiah yang memiliki kualitas tinggi dan baik. Adanya perkembangan lingkungan akademik yang semakin maju diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karya ilmiah juga. Untuk menjembatani hal ini maka pihak kampus telah mengeluarkan media jurnal yang dapat digunakan untuk diseminasi hasil - hasil penelitian yang dapat digunakan juga untuk mendukung kenaikan jabatan akademik dosen.

3. Peningkatan Kualitas Belajar Mengajar

Dalam arti luas proses belajar dan mengajar meliputi perkuliahan, praktikum, PKL hingga bimbingan skripsi. Implementasi pengembangan proses belajar mengajar diawali dengan pengembangan kurikulum. Perkembangan lingkungan actual dapat diramu untuk memperkaya kebutuhan bahan pengajaran. Dengan adanya baku mutu yang ada memudahkan dosen untuk melakukan revisi dan mengembangkan bahan ajar sesuai dengan kebutuhan lingkungan.

4. Pengembangan Kompetensi

a. Pembentukan riset group atau kelompok studi

Kelompok studi memiliki fleksibilitas kurang lebih sama dengan LSM namun memiliki bobot akademik yang tinggi dimana kelompok studi ini dapat menambah bobot kompetensi dosen yang terjun dalam masyarakat.

b. Pelatihan metodologi

Dalam arti luas pelatihan metodologi mencakup telaah pustaka, Bahasa, identifikasi masalah, penyusunan

proposal, uji statistic, metode analisis, sumber dan prosedur pendanaan, *academic networking*, serta pemanfaat multimedia dan *presentation* masih sangat diperlukan oleh para dosen. Implementasi program pelatihan metodologi penelitian perlu dilaksanakan dengan harapan dosen yang ada dengan kompetensi yang relevan dapat melaksanakan proses pembelajar penelitian sendiri.

c. Seminar dan pertemuan ilmiah

Seminar dan pertemuan ilmiah ini merupakan salah satu wadah bagi diseminasi hasil - hasil penelitian yang telah dilakukan. Implementasi program seminar dan pertemuan ilmiah ini diharapkan dapat memberikan pengalaman dalam hal penelitian.

d. Lima kompetensi unggulan

Kompetensi unggulan merupakan sdrangkaian program akademik (non kurikulum) yang wajib ditempuh oleh mahasiswa selama masa perkuliahan. Program kompetensi melibatkan seluruh sumberdaya Universitas dan para praktisi atau lembaga yang relevan dibidangnya. Adapun lima kompetensi yang wajib dikuasai oleh mahasiswa yaitu penguasaan aplikasi computer, *basic conversation*, *basic IT*, kewirausahaan, TOEFL.

5. Pengembangan Unit Bisnis

Pengembangan penelitian dapat diarahkan ke dua muara sekaligus yaitu pendalaman keilmuan (*vertical*) dan aplikasi *entrepreneurship* (*horizontal*) dimana keduanya saling menyatu dan mendukung bagi kesinambungan pengembangan penelitian dan memperkuat anggaran Universitas. Implementasi unit bisnis membutuhkan landasan kebijakan Rektorat atas dasar kesiapan dan pengalaman lab. Dalam hal ini, Rektorat dapa segera menunjuk laboratorium dan menyusun personil disertai mekanisme pertanggungjawaban yang jelas dan transparan.

#### 6. Hibah Penelitian LPPM

Hibah penelitian LPPM berfungsi untuk memicu lahirnya output penelitian. Adapun sasaran hibah ini adalah agar dosen menjadi lebih terlatih untuk memiliki kemampuan mengakses penelitian yang lebih tinggi di DIKTI, RUT maupun nasional. Pengembangan hibah diarahkan kepada perluasan output penelitian tidak hanya untuk riset tetapi juga untuk buku, naskah publikasi, teknologi tepat guna (paten) dan HAKI.

#### 7. Sosialisasi kebijakan penelitian

Sosialisasi kebijakan penelitian merupakan proses komunikasi untuk memberikan informasi sebanyak - banyaknya dan sejelas - jelasnya kepada seluruh sivitas akademika. Program sosialisasi kebijakan penelitian sendiri diarahkan kepada materi, prosedur dan pengorganisasian penelitian dimana materi tersebut berasal dari LPPM, Dikti, Ristek, dan lembaga lain atau bahkan dari luar negeri.

#### 8. *Reward* dan *Punishment*

*Reward* dan *punishment* diterapkan dalam rangka pembinaan penelitian dan untuk meningkatkan lingkungan akademik. Pada dasarnya kebijakan ini sebenarnya merupakan implementasi dari aturan jabatan akademik. Implementasi *reward* dan *punishment* ini mencakup prosedur dan materi penilaian. Pada dasarnya *reward* merupakan penghargaan atas prestasi bukan honorarium tambahan untuk prestasi atau sebatas biaya perjalanan. Sedangkan *punishment* di bidang penelitian dapat diterapkan pada kadar paling lemah hingga kuat dimana untuk kadar paling lemah yaitu tidak ada kenaikan jabatan sedangkan di atasnya dapat dihubungkan dengan kegiatan tridharma.

#### 9. Output Penelitian Yang Dicapai

Output penelitian yang akan dicapai mencakup jumlah dalam proposal yang didanai, ketua peneliti, nilai dana penelitian, naskah dalam jurnal terakreditasi, buku, paten dan HAKI. Output tersebut pada dasarnya merupakan akumulasi atau hasil akhir yang dapat dihitung dalam satu tahun.

Dari hasil wawancara yang telah diuraikan diatas diketahui bahwa dalam melaksanakan OTK ini sistem penjaminan mutu internal (SPMI) memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam mengimplementasikan budaya mutu. Pada dasarnya budaya mutu itu harus dikembangkan secara berkelanjutan, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan oleh semua pihak yang ada didalamnya. Pelaksanaan tata kelola sendiri membutuhkan suatu konsep dan rencana staretegi yang tepat, terkait dengan rencana strategi dalam pelaksanaan tata kelola yang dijaankan tidak terlepas dari visi dan misi Universitas. Rencana strategi yang menjadi fokus dari Rektor saat ini yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Peningkatan kualitas program pendidikan
- b. Pengembangan kualitas SDM terutama di tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas *skill* dalam meningkatkan perbaikan manajemen administrasi perkantoran, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta produktivitas dari tenaga kependidikan.
- c. Pengembangan sarana dan prasarana
- d. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak - pihak eksternal dalam mendukung perkembangan kampus.

Adanya penerapan tata kelola yang didasarkan pada OTK tahun 2013 memberikan perubahan signifikan terutama dibidang administrasi, dimana semenjak dilaksanakan OTK tersebut birokrasi administrasi dipangkas yang mana sekarang untuk administrasi akademik didesentralisasikan ke Fakultas. Unsur administrasi tidak boleh terhenti pada struktur semata melainkan harus dapat mengasah ketrampilan manajemen sesuai dengan prinsip *corporate governance*. Sejauh ini masih banyak yang perlu dibenahi terkait dengan kesenjangan yang terjadi antara kemampuan tenaga kependidikan dan beban kerja seharusnya.

Atas kesenjangan yang terjadi tersebut pihak Universitas terus memberikan perbaikan dengan cara memberikan

pelatihan dan melakukan proses transfer *knowledge* perihal manajerial, manajemen mutu dan teknologi informasi. Kondisi terus dilakukan mengingat tuntutan dari perkembangan dunia pendidikan yang sangat ketat. Manajemen memahami bahwa perbaikan dilakukan tidak dapat dilakukan secara parsial tetapi menyeluruh terhadap internal manajemen yang ada karena tata kelola itu sendiri merupakan kegiatan dari semua unsur - unsur organisasi yang terdapat didalamnya yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Adanya keinginan dalam menciptakan *good university governance* dalam lingkungan internal kampus, Universitas ABC berkomitmen menjalankan tata kelola dan kelembagaan memenuhi standar layanan yang bermutu. Upaya tersebut dilakukan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya baik internal maupun eksternal. Hal ini sesuai dengan tujuan OTK 2013 yang berkeinginan untuk membangun suatu organisasi yang efisien dan fungsional. Penataan dan penguatan fungsi unit kerja sedang diupayakan, yaitu dengan pemangkasan birokrasi administrasi, beban kerja disusun secara proporsional. Administrasi akademik yang selama ini menjadi beban di Universitas didesentralisasikan ke Fakultas masing - masing.

Dari sisi program perbaikan dan peningkatan mutu layanan saat ini Universitas ABC telah mengembangkan SIM layanan, hal ini dikembangkan guna meningkatkan kualitas layanan secara umum kepada mahasiswa, integrasi SIM keuangan dan bank, perpustakaan elektronik dan SIM akademik. pelaksanaan peningkatan kualitas pelayanan meliputi seluruh unit kerja pelaksana dan administrasi akademik. Manajemen percaya bahwa dengan adanya perbaikan di sisi internal akan memberikan dampak positif bagi perkembangan kampus, karena awal dari usaha pencapaian *good university governance* yaitu dari manajemen internal yang tertata rapi, tertib, terstruktur, transparan. Apabila hal tersebut dapat dilaksanakan secara maksimal dan berkesinambungan maka *good university governance* dapat

dicapaidan akuntabilitas kampus dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam pelaksanaan tersebut selalu dilakukan monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh BPM . Fakultas, jurusan dan Perpustakaan berperan dalam mengimplementasikan standard an pengembangan mutu layanan. Bagian umum berperan menyediakan sarana dan prasarana sesuai dengan standar layanan. Pusat IT/PDPT bertanggungjawab terhadap mengembangkan system informasi dan *decision supporting system* (DSS) untuk menyediakan data yang akurat dan valid dalam menunjang analisa data dan pengambilan keputusan yang berkualitas.

Selain pengembangan disisi pelayanan, pengembangan juga dilakukan disisi kelembagaan, dimana hal ini dimaksudkan untuk salah satunya meningkatkan peran dan kerjasama dengan Yayasan. Kerjasama, komunikasi dan dukungan dari pihak Yayasan sangatlah penting guna membackup langsung kebutuhan akan pengembangan Universitas maupun pembiayaan sarana dan sumber daya lainnya. Penanggungjawab pengembangan kelembagaan meliputi Rektor, Dekan dan BPM sesuai dengan ruang lingkup tugasnya. Rektor secara proaktif bekoordinasi untuk meningkatkan peran Yayasan dalam pengembangan sarana, prasarana dan sumberdaya Universitas. Peran Yayasan sendiri dalam hal ini melakukan monitoring dan evaluasi terhadap semua aktiviati yang terjadi di Universitas. Semua kegiatan akademik maupun non akademik yang dilakukan Universitas dipertanggungjawabkan ke pihak Yayasan dengan membuat laporan pertanggungjawaban setiap tahun.

## **B. Statuta Perguruan Tinggi Universitas ABC**

*Sebagaimana telah disampaikan di bagian sebelumnya bahwa Statuta merupakan peraturan dasar pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta yang akan digunakan sebagai landasan dalam penyusunan peraturan dan prosedur operasional disetiap Perguruan Tinggi. Statuta Perguruan Tinggi ditetapkan oleh badan penyelenggara yang dapat*

*berbentuk Yayasan, perkumpulan, persyarikatan dan badan hukum nirlaba lainnya.*

*Statuta yang disusun oleh yayasan ABC merupakan dasar landasan Universitas ABC dalam menjalankan aktifitas operasionalnya. Hasil wawancara yang dilakukan kepada Rektor memberikan informasi berikut:*

*“.....jadi dalam pengelolaan lembaga kita ini tidak bisa asal jalan, kita punya aturan, visi, misi dan tujuan yang jadi patokan kita mbak. Dalam statuta kita ini dijelaskan tentang visi, misi dan tujuan dari Universitas ABC ini apa.”*

*“Visi dari ABC ini sendiri ingin menjadi kampus bermutu, mandiri dan bermartabat pada tingkat nasional dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya. Sedangkan untuk misi dari ABC sendiri salah satunya ingin mewujudkan kampus yang memiliki alumni yang memiliki jiwa *entrepreneurship*.”*

*“Dari visi misi tersebutlah kita ada yang namanya kelas kewirausahaan dan ini kita jadikan salah satu mata kuliah yang wajib ditempuh oleh setiap mahasiswa, besar harapan kita dengan banyak lulusan yang memiliki jiwa wirausaha ini akan dapat menciptakan lapangan pekerjaan yang dapat membantu kemajuan ekonomi baik lokal maupun nasional melalui penyerapan tenaga kerja.”*

Terkait dengan usaha dalam mencapai visi dan misi tersebut Universitas menyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP), Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop). Ketentuan RIP, Renstra dan Renop diatur dalam peraturan Rektor sedangkan untuk penetapan RIP, Renstra dan Renop dilakukan oleh Pengurus Yayasan.

*“....., setiap fakultas memiliki visi dan misi tersendiri, akan tetapi tolak ukur kita dalam mencapai visi misi tersebut tidak lepas dari visi dan misi Universitas. Untuk dapat mencapai visi misi*

tersebut kita ada yang namanya RIP, Renstra dan Renop yang masing - masing tersebut punya perencanaan dengan jangka waktu yang berbeda - beda." (wawancara 17 Oktober 2020, ID4)

Apa yang disampaikan oleh Dekan Fakultas Teknik sejalan dengan yang disampaikan oleh Dekan FE dimana beliau menyampaikan bahwa :

"Pada dasarnya visi dan misi sebuah institusi itu merupakan dasar atau pegangan kita dalam menjalankan sebuah manajemen suatu perusahaan baik perusahaan *profit oriented* maupun nirlaba kayak kampus kita ini dek. Untuk rencana jangka pendek kita akan buat dalam Rencana Operasional yang berjangka waktu kurleb 1 tahun, dan Renstra untuk janka waktu 5 tahun kedepan." (wawancara, 01 Oktober 2020, ID3)

Berdasarkan hasil wawancara diatas terkait dengan statuta terutama terkait dengan visi dan misi dari Universitas ABC berdasarkan Statuta yang ada dapat dijelaskan mengenai RIP, Renstra dn Renop yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. RIP menjadi pedoman dan acuan bagi setiap penyelenggara pembangunan dan pengembangan bidang pendidikan tinggi di Universitas untuk jangka waktu sekurang - kurangnya 20 (dua puluh) tahun.
2. Renstra menjadi pedoman dan acuan bagi setiap penyelenggara pembangunan dan pengembangan pendidikan tinggi di Universitas untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.
3. Renop menjadi pedoman dan acuan bagi setiap penyelenggara pembangunan dan pengembangan bidang pendidikan tinggi di Universitas untuk jangka waktu 1 (satu) tahun.

Selain visi dan misi Universitas dalam pelaksanaan pengelolaan Kampus maka perlu diperhatikan juga prinsip - prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan operasional Universitas. Adapun prinsip yang diterapkan dalam pengelolaan

Universitas ABC yang tercantum dalam Statutanya yaitu sebagai berikut:

1. **Akuntabilitas**, yaitu prinsip untuk berpegang pada kemampuan dan komitmen Universitas kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
2. **Transparansi**, merupakan prinsip keterbukaan dan kemampuan Universitas dalam menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan berdasarkan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan.
3. **Nirlaba**, yaitu prinsip kegiatan yang tujuan utamanya adalah tidak mencari keuntungan, sehingga seluruh sisa lebih hasil kegiatan Universitas harus digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan Universitas.
4. **Peningkatan Mutu Secara Berkelanjutan**, yaitu prinsip kegiatan sistematis Universitas melalui penjaminan mutu dalam penyelenggaraan kegiatan akademik dan non akademik untuk secara terus - menerus berupaya memenuhi dan melampaui standar pendidikan tinggi yang berlaku secara nasional.
5. **Keadilan**, yaitu prinsip untuk senantiasa memberi perlakuan yang setara kepada setiap pihak yang berada dalam keadaan dan/atau kedudukan yang sama atau setara.

Dari prinsip pengelolaan Universitas ABC yang telah disebutkan diatas diketahui salah satu prinsip yang dilaksanakan yaitu prinsip akuntabilitas. Prinsip akuntabilitas ini sendiri pada dasarnya telah diatur dalam Prinsip akuntabilitas pengelolaan Perguruan Tinggi diuraikan dalam Undang - undang Dikti Nomor 12 tahun 2012 pasal 78 dimana disebutkan bahwa akuntabilitas Perguruan Tinggi merupakan bentuk pertanggungjawaban Perguruan Tinggi kepada Masyarakat yang terdiri atas akuntabilitas akademik dan akuntabilitas non akademik. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Bapak Rektor:

“Pada dasarnya prinsip akuntabilitas ini sangatlah penting kita perhatikan ya mbak, karena hal ini sangatlah krusial dalam pelaksanaan proses pelaksanaan pengelolaan yang kita lakukan. akuntabilitas ini sebenarnya merupakan bagaimana cara kita melakukan pertanggungjawaban terhadap *stakeholder* yang ada. *Stakeholder* itu siapa saja? Termasuk *stakeholder* disini yaitu utamanya masyarakat, pemerintah dan Perguruan Tinggi itu sendiri.”

“..... Apa saja sih yang terkait dengan akuntabilitas Perguruan Tinggi ini? Ya akuntabilitas ini terkait pada bagaimana pertanggungjawaban terhadap proses pembelajaran yang diberikan, kurikulum yang dilaksanakan, kualitas dosen, pendanaan, fasilitas pembelajaran serta penelitian yang dilakukan.”

“terkait dengan kurikulum dan proses pembelajaran yang diberikan sejauh ini kita sudah memberikan dan mengimbangi dengan kebutuhan dunia kerja yang ada. Untuk Tenaga dosen kita juga menyediakan dosen - dosen dengan kompetensi yang sesuai dengan jurusannya masing - masing. Sedangkan untuk fasilitas pembelajaran kita berusaha menyediakan Wifi untuk menunjang proses pembelajaran, meskipun kita masih ada kekurangan fasilitas terutama di lab computer yang masih banyak kekurangan computer, akan tetapi kita saat ini sangat memperhatikan pengadaan fasilitas kampus semaksimal mungkin sehingga akan dapat menciptakan kenyamanan bagi semua pihak dalam melaksanakan aktivitasnya.”

“..... saat ini kita sedang melakukan pembangunan renovasi untuk kampus 2 dan kampus 3, mbak nya bisa lihat sendiri kan sebelumnya untuk di bangunan yang ada di kampus 2 ini sudah berbeda dengan bangunan sebelumnya. Dan kita sekarang juga menjalin dengan pihak *outsourcing* kebersihan dalam

usaha untuk menjaga kebersihan di setiap sudut kampus.”

Dari wawancara diatas terkait dengan akuntabilitas dapat diketahui bahwa sejauh ini pihak kampus sangat berusaha untuk menjaga hal yang terkait dengan penilaian akuntabilitas. Banyak perbaikan dan evaluasi yang dilakukan terkait dengan semua aspek yang ada baik secara akademik maupun non akademik.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa dalam menjalankan tata kelola Universitas pihak Rektorat sangat memperhatikan aturan - aturan dan prinsip - prinsip yang berlaku sesuai dengan peraturan yang diberlakukan saat ini. Pihak Rektorat memahami masih banyak kekurang dan kelemahan yang masih perlu dilakukan pembenahan guna memwujudkan tata kelola yang baik yang dapat bersinergi dengan kelancaran aktivitas operasional hariannya.

## **1. Penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi**

Implementasi Tri Dharama pada dasarnya meliputi 3 aktivitas utama yaitu sebagai berikut:

### **a. Pendidikan/pembelajaran**

yaitu terkait dengan aktivitas belajar akademik (*academic learning*) dimana pendalaman ilmu pengetahuan menjadi fokus utamanya. Kurikulum merupakan bagian yang penting dalam keberhasilan suatu pendidikan. Strategi pembelajaran yang inovatif akan dapat membantu dalam penciptaan kreativitas peserta didik secara langsung dalam keseluruhan proses pembelajaran. Dalam penerapannya pengembangan kurikulum dapat dipengaruhi oleh faktor perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi, kebutuhan masyarakat, dunia kerja maupun perubahan dan kebutuhan di masa yang akan datang.

Pelaksanaan proses pembelajaran dijalankan sesuai dengan rencana strategis yang diatur dalam peraturan Rektor nomor 1 tahun 2020. Dimana perencanaan pembelajaran disusun untuk setiap mata kuliah dan disajikan dalam rencana pembelajaran semester (RPS) yang mengacu pada KKNI. RPS tersebut ditetapkan dan

dikembangkan oleh dosen secara mandiri atau bersama dalam kelompok keahlian suatu bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dalam program studi. RPS wajib dilakukan peninjauan dan disesuaikan secara berkala dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. RPS dicetak dan dapat diakses melalui website Fakultas dan Program Studi. Adapun mekanisme dari penyusunan RPS mengikuti ketentuan kementerian yang berlaku. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Bapak Dekan FT:

“Pada saat pembelajaran kita tidak bisa asal mengajar gitu aja ya mbak, dalam proses pembelajaran yang diberikan maka tidak terlepas dari kurikulum yang digunakan. Untuk aturan pembelajaran itu sendiri pastinya sudah ada aturan yang diberlakukan. Aturan yang saat ini kita jalankan berdasarkan Peraturan Rektor nomor 1 tahun 2020.”

Bapak Dekan juga menambahkan bahwa:

“.....Selain itu mata kuliah yang diberikan juga tak luput dari evaluasi yang harus selalu dilakukan, Untuk muatan kurikulum akan dilakukan evaluasi setiap tahunnya, hal ini dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja/industry.”

Hal senada terkait dengan proses pembelajaran juga disampaikan oleh Ibu Dekan FEB:

“ Proses pembelajaran yang dilakukan didasarkan pada Peraturan Rektor Nomor 1 tahun 2020, dimana untuk semua peraturan dan standart mengenai kegiatan belajar dan mengajar telah diatur di dalamnya. Kurikulum Perguruan Tinggi yang berlaku saat ini yaitu Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (MBKM) dimana dengan kurikulum ini memberikan kesempatan yang luas kepada para Mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman pembelajaran yang lebih luas dan

kompetensi yang lebih baik lagi sehingga menghasilkan lulusan yang siap untuk memasuki dunia kerja”.

Berbicara mengenai proses pembelajaran yang diberlakukan di Universitas ABC dan didasarkan pada peraturan yang berlaku saat ini dan di masa pandemic ini dimana pembelajaran tidak diperbolehkan tatap muka maka dari pihak kampus menerapkan system pembelajaran secara daring/online melalui media elektronik maupun media social. Atas kondisi yang terjadi saat ini seperti yang dijelaskan oleh Ibu/Bapak Dekan diketahui bahwa:

“pelaksanaan proses pembelajaran di FEB yang ada saat ini dilakukan dengan cara 40% sinkronus (dosen secara langsung berinteraksi melalui media Zoom, meet, dan media online lainnya) dan 60% dilakukan secara unsinkronus (dimana pembelajaran melalui media youtube, google classroom). Kondisi ini dilaksanakan pada saat kondisi pandemi terjadi, dan setelah pandemic berakhir untuk sistem belajar seperti ini masih diperbolehkan dan hal ini diatur dalam peraturan yang dikeluarkan pihak Universitas dimana 30% kegiatan belajar tetap dapat dilakukan secara daring.”(wawancara, 01 Oktober 2020;Dekan FEB)

“..... untuk proses pembelajaran yang ada di FT saat ini yaitu dengan sistem online mengingat pandemic masih belum berakhir jadi tidak memungkinkan untuk pembelajaran dilakukan secara tatap muka langsung. Proses pembelajaran sendiri pada dasarnya dapat diterapkan dengan cara blended learning yaitu dimana pembelajaran dilakukan secara perpaduan antara tatap muka langsung dan secara online disesuaikan dengan kondisi yang ada.”(wawancara, 17 Oktober 2020; Dekan FT)

Evaluasi kurikulum di Perguruan Tinggi merupakan aktivitas rutin yang harus dilakukan sebagai tanggapan terhadap perkembangan Ilmu pengetahuan, teknologi dan Seni, kebutuhan masyarakat serta kebutuhan pengguna lulusan (stakeholders needs). Saat ini kurikulum yang berlaku di Perguruan Tinggi yaitu Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) sesuai dengan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020. Penetapan pencapaian kurikulum didasarkan pada visi, misi dari program studi itu sendiri. Evaluasi dan pergantian kurikulum dapat dilakukan dalam jangka waktu 5 tahun dan kurikulum yang diajarkan sebisa mungkin mengikuti dengan kebutuhan dunia usaha yang ada. Terkait dalam perumusan kurikulum banyak hal yang perlu diperhatikan, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Rektor:

“Dalam perumusan pembuatan perubahan dan pengembangan kurikulum tidak serta merta dapat dilakukan dengan apa adanya melainkan harus memperhatikan mengenai kebijakan yang berlaku. Kendala yang dihadapi saat ini yaitu bagaimana kesiapan Perguruan Tinggi dalam mengimbangi perubahan regulasi yang begitu cepat dan tuntutan pelaksanaan tersebut juga harus segera mengikuti perubahan regulasi yang ada. Dan adaptasi dan kecekatan sangat diperlukan agar dapat melaksanakan perubahan – perubahan regulasi tersebut”.

“Terkait dengan kurikulum pada dasarnya capaian pembelajaran mencerminkan kompetensi lulusan, capaian pembelajaran program studi disusun melalui analisis terhadap visi, misi program study, kebutuhan dan relevansi pengguna lulusan (perusahaan) dan pengembangan IPTEK.”

Berdasarkan dari hasil wawancara dan dokumen yang ada dapat diketahui dan disimpulkan bahwa proses pembelajaran tidak dapat dijalankan dengan seadanya

melainkan harus mengikuti peraturan yang ada dan disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja yang ada saat ini. Dalam penyelenggaraan pembelajaran Universitas ABC telah menerapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang mana SNP tersebut dijadikan dasar penetapan kriteria system penjaminan mutu pembelajaran .

Secara internal system pembelajaran di Universitas ABC telah diatur dalam Peraturan Rektor Nomor 01 Tahun 2020 pasal 8 yang menyebutkan:

- 1) Penyelenggaraan pembelajaran dilaksanakan dalam rangka Sistem Penjaminan Mutu.
- 2) Sistem Penjaminan Mutu bertujuan menjamin pemenuhan standar pembelajaran secara sistemik dan berkelanjutan sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu
- 3) Sistem Penjaminan Mutu berfungsi mengendalikan penyelenggaraan pembelajaran untuk mewujudkan Pendidikan Tinggi yang bermutu.

#### **b. Penelitian dan Pengembangan**

Pada prinsipnya tugas dosen yaitu menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain sebagai sebuah wadah atau sistem pendidikan, Perguruan Tinggi memiliki kewajiban untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Sejalan dengan kewajiban tersebut sesuai dengan Undang - undang Nomor 12 Tahun 2012 pasal 45 menegaskan bahwa penelitian di Perguruan Tinggi diarahkan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Penelitian dan pengembangan ini merupakan salah satu pembelajaran ilmiah (*scientific learning*) dengan fokus utama yaitu bagaimana penerapan prinsip - prinsip ilmu pengetahuan dalam konteks melihat dan menganalisa berbagai fenomena alam maupun sosial budaya yang terjadi di masyarakat.

Salah satu Tridharma Perguruan Tinggi yang harus dilakukan oleh para dosen – dosen yaitu tentang penelitian dan pengembangan. Terkait dengan aktivitas penelitian, saat ini kendala yang dihadapi oleh para dosen yaitu mengenai publikasi, seperti yang disampaikan oleh informan, adanya kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas penelitian yang dilakukan oleh para dosen bisa dikatakan jauh dari kata optimal . kondisi ini menjadi salah satu masalah yang diperhatikan mengingat penelitian yang dilakukan para dosen tersebut merupakan salah satu indikator dalam penilaian kinerja seorang dosen. Sehubungan dengan hal tersebut diungkapkan dalam proses wawancara dengan pihak Dekan sebagai berikut:

“untuk komponen dosen tugas utamanya adalah Tridharma Perguruan Tinggi, terkait dengan pendidikan tugas utama dosen sudah berjalan sebagaimana mestinya yaitu dengan cara mengajar. Terkait dengan pengabdian dosen sudah melakukan pengabdian kepada masyarakat. Kendala yang dihadapi saat ini yaitu terkait dengan penelitian terutama terkait dengan publikasi di jurnal internasional dan jurnal sinta karena selain terbatas juga diperlukan sumber daya karena berbayar.”(wawancara 01 Oktober 2020; ID3; 17 Oktober 2020; ID4)

“Terkait dengan kendala tentang penelitian tersebut cara mengatasinya yaitu dengan cara memberikan pelatihan seperti workshop untuk meningkatkan kapasitas dosen dalam melakukan penelitian, memeberikan informasi tentang hibah – hibah yang dapat diikuti sehingga bisa mendapatkan dana hibah dari luar, selain itu melakukan kolaborasi dengan Perguruan Tinggi yang lainnya untuk bisa menjadi anggota atau ketua dari Hibah – hibah yang ada.” (wawancara 01 Oktober 2020; ID3; 17 Oktober 2020; ID4)

Dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi terkait dengan penelitian ini merupakan salah satu permasalahan yang menjadi perhatian dari pihak kampus untuk dapat mencari solusi sehingga harapannya dengan adanya solusi terkait penelitian ini dapat mendorong kreatifitas para dosen dalam melakukan lebih banyak penelitian yang berguna bagi perkembangan dunia pendidikan maupun dunia usaha.

**c. Pengabdian kepada masyarakat**

Merupakan mempelajari sosial (*social learning*) yang memfokuskan pada bagaimana memberikan kontribusi bagi pembangunan, pemberdayaan masyarakat melalui keterlibatan langsung dalam kehidupan masyarakat. Seringkali problema di masyarakat memang multidisipliner sehingga sulit didekayi dan dipecahkan oleh salah satu bidang ilmu. Dalam konteks seperti itu harus didukung jika tim pengabdian kepada masyarakat terdiri dari dosen yang berasal dari berbagai bidang, namun tetap dipegang prinsip berbasis keilmuan, sehingga solusi yang diajukan harus bertumpu pada kajian ilmiah dan dosen yang terlibat memiliki latar belakang keilmuan yang relevan.

Sejauh ini kegiatan pengabdian kepada masyarakat telah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk KPM itu sendiri dapat bersifat mandiri ataupun hibah. Adapun tujuan dari pengabdian kepada masyarakat tersebut dilakukan yaitu:

- 1) Menciptakan inovasi teknologi untuk mendorong pembangunan ekonomi Indonesia dengan melakukan komersialisasi hasil penelitian yang telah dilakukan
- 2) Memberikan solusi berdasarkan kajian akademik atas kebutuhan, tantangan atau persoalan yang dihadapi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung

- 3) Melakukan kegiatan yang mampu mengentaskan masyarakat tersisih pada semua strata yaitu masyarakat yang tersisih secara ekonomi, politik, social dan budaya
- 4) Melakukan alih tekhnologi ilmu dan seni kepada masyarakat untuk pengembangan martabat manusia dan kelestarian sumber daya alam.

#### **d. Sistem Penjaminan Mutu Internal**

Secara otonom sistem penjaminan mutu internal berperan dalam mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Sistem penjaminan mutu internal ini diterapkan melalui penetapan standar mutu, pelaksanaan standar mutu, evaluasi pencapaian mutu dan peningkatan standar mutu itu sendiri. Sistem penjaminan mutu internal mencakup semua kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat beserta sumber daya yang digunakannya untuk mencapai standar nasional pendidikan tinggi. Penjaminan mutu internal dilaksanakan oleh Badan Penjamin Mutu (BPM) dimana untuk ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan penjaminan mutu internal diatur dengan Peraturan Rektor.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola Perguruan Tinggi yang berkualitas dan berakuntabilitas dapat didukung dengan menguatkan peran pengawasan internal melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). SPMI sebagai salah satu faktor yang berkontribusi dalam mewujudkan tata kelola Perguruan Tinggi atau *Good University Governance*. SPMI merupakan salah satu satuan kerja yang menunjang terwujudnya *Good University Governance* pada saat ini telah berkembang menjadi komponen utama dalam meningkatkan tata kelola Perguruan Tinggi secara efektif dan efisien. SPMI di Perguruan Tinggi dilakukan oleh Badan Penjamin Mutu (BPM). BPM merupakan pelaksana Universitas yang melaksanakan tugas dalam penyelenggaraan mutu

akademik dan penjaminan mutu serta pengawasan internal. Seperti yang disampaikan Bapak Rektor terkait hal tersebut sbagai berikut:

“..... Berbicara GUG sekarang lagi ngetrend dilingkup PTS maupun PTN. Jika di PTN GUG sudah banyak yang telah berjalan akan tetapi di PTS masih belum semua menerapkan. Nah kalo kita mau jalan GUG salah satau yang kita perhatikan yaitu Sistem Penjaminan Mutu Internal atau SPM.”

“Semua aktvitas yang terjadi di Perguruan Tinggi tidak lepas dari peran Badan Penjaminan Mutu (BPM). Fungsi dan peran dari BPM diatur dalam OTK dan Statuta. BPM bertugas dalam melakukan monitoring, evaluasi mutu, evaluasi kinerja, pengawasan dan audit terhadap pelaksanaan pengelolaan keuangan dan manajemen seluruh unit kerja.” (wawancara 05 Oktober 2020, IR1)

## 2. Susunan Organisasi Universitas

Dalam menjalankan *Good University Governance* di Universitas ABC terdapat landasan ataupun kebijakan yang mendasari hal tersebut dilakukan yaitu berdasarkan Statuta tahun 2019 dan Peraturan Universitas Nomor 01 Tahun 2013 tentang Organisasi Tata Kelola. Dalam statuta diatur mengenai pembentukan organisasi beserta susunan organisasi Universitas ABC seperti yang telah disebutkan dan dijelaskan di sub bab 4.1.5.

Berdasarkan susunan organisasi diatas dapat diketahui mengenai kedudukan, tugas dan fungsi dari masing - masing yang diatur dalam peraturan Universitas. Adapun kedudukan, tugas dan fungsi tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. Kedudukan Universitas ABC Malang sebagai satuan pendidikan tinggi yang dibentuk dan bertanggungjawab kepada Yayasan Pembina Pendidikan Indonesia Widhyagma Malang.

- b. Universitas bertugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan professional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Universitas melaksanakan fungsi:
  - 1) Melaksanakan pengembangan pendidikan tinggi
  - 2) Melaksanakan penelitian untuk pengembangan pengetahuan, teknologi dan seni
  - 3) Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat
  - 4) Melaksanakan pembinaan sivitas akademika, alumni dan hubungan dengan lingkungan
  - 5) Melaksanakan urusan tata usaha universitas
  - 6) Melaksanakan urusan lain yang ditentukan perundang – undangan yang berlaku.
- d. Pimpinan Universitas dalam hal ini Rektor dan wakil Rektor memiliki tugas:
  - 1) Memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
  - 2) Membina dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, alumni dan hubungannya dengan lingkungan
  - 3) Membina dan melakukan kerjasama antar Universitas dengan masyarakat, instansi/lembaga pemerintah/ swasta baik dalam maupun luar negeri
- e. Senat Universitas merupakan badan normative dan perwakilan tertinggi yang beranggotakan guru besar, rector, wakil rector, dekan, direktur program pascasarjana, ketua LPPM dan wakil dosen masing – masing fakultas memiliki tugas perumusan kebijakan, penegakkan norma dan pemberian pertimbangan penyelenggaraan akademik strategis Universitas.
- f. Pelaksana Universitas melaksanakan tugas dan fungsi sebagai berikut:
  - 1) Fakultas, bertugas sebagai menyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat,

pembinaan dosen, mahasiswa dan tenaga kependidikan Fakultas.

- 2) Program Pascasarjana, mengkoordinasikan dan melaksanakan program pendidikan strata 2 (Magister) dan strata 3 (Doktor)
- 3) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) bertugas mengkoordinasikan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat.
- 4) Badan Perencana dan Pengembangan berfungsi antara lain menyusun rencana strategis Universitas, rencana tata laksana pengembangan Universitas baik jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek
- 5) Badan Penjaminan Mutu berfungsi antara lain melakukan perencanaan kebijakan mutu, pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu internal; melaksanakan pengawasan dan audit terhadap pelaksanaan pengelolaan keuangan dan manajemen seluruh unit kerja serta melakukan monitoring tindak lanjut hasil internal audit serta menyampaikan saran perbaikan pada Rektor.

g. Administrasi Universitas melaksanakan tugas dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Administrasi akademik dan kemahasiswaan bertanggungjawab kepada Rektor melaksanakan fungsi menyusun rencana administrasi kegiatan akademik dan kemahasiswaan, hubungan alumni, dan penelusuran alumni (*tracer study*), pengelolaan administrasi akademik, mutu proses pembelajaran, administrasi kurikulum, penerbitan ijazah dan transkrip nilai serta aktivitas yang terkait dengan aktivitas kemahasiswaan, database mahasiswa.
- 2) Administrasi Umum dan kepegawaian bertanggung jawab kepada Rektor, memiliki fungsi penyusunan dan evaluasi rencana kerja dan kebutuhan bidang ketenagaan, perlengkapan saran dan prasarana

Universitas, pengelolaan administrasi umum, surat menyurat, pelaksanaan pelaporan administrasi umum dan kesekretariatan Rektorat, dan pengelolaan jasa usaha persewaan sarpras dan jasa sumber daya lainnya.

- 3) Bagian Keuangan merupakan unsure pelaksana administrasi yang membantu pimpinan Universitas dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran dan pelayanan administrasi keuangan yang berada dibawah Rektor yang melaksanakan fungsi antara lain penyusunan perencanaan evaluasi rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja Universitas. Selain itu bagian keuangan juga bertanggung jawab atas penyusunan laporan pelaksanaan anggaran dan kegiatan bidang keuangan

Dari penjelasan susunan organisasi Universitas ABC Malang maka hubungan dan tata kelola antar unit departemen mejadi hal yang perlu diperhatikan agar tidak menjadi masalah dalam fungsi dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Penerapan hubungan dan tata kerja yang ada di Universitas ABC pada dasarnya telah diatur dalam OTK dimana masing – masing jabatan memiliki peran sendiri – sendiri sebagai berikut:

- a. Hubungan kerja di dalam Universitas bersifat direktif, koordinasi, konsultasi dan pengawasan
- b. Hubungan kerja dengan senat bersifat konsultasi dan pengawasan
- c. Hubungan kerja antara pimpinan Universitas dengan pimpinan organisasi pelaksana, administrasi dan penunjang bersifat hierarki, koordinasi, konsultasi dan pengawasan
- d. Hubungan dengan pihak eskternal yang bersifat strategis dilakukan oleh Rektor
- e. Hubungan dengan eksternal yang bersifat tekhnis administrative dapat dilakukan oleh pimpinan pelaksana

dan penunjang Universitas sesuai dengan tanggung jawabnya atas tugas Rektor

Dari penjabaran susunan organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa secara pelaksanaan fungsi dan *jobdescription* yang terdapat di Universitas ABC dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku, dan kejelasan masing - masing *jobdescription* tersebut merupakan salah faktor dalam mendukung akuntabilitas dan transparansi kinerja lembaga yang bersangkutan.

Berkaitan dengan struktur Perguruan Tinggi, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014 pasal 28 disebutkan bahwa struktur Perguruan Tinggi meliputi sebagai berikut:

- a. Penyusun Kebijakan
- b. Pelaksana Akademik
- c. Pengawan dan penjaminan mutu
- d. Penunjang akademik atau sumber belajar
- e. Pelaksana administrasi atau tata usaha.

Adanya pembedaan antara penyusun kebijakan, pelaksana akademik dan pengawas penjaminan mutu menjadikan struktur Perguruan Tinggi sebagai struktur organisasi yang baik dan sehat. Struktur organisasi Perguruan Tinggi yang sehat memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memberi kemudahan di dalam melayani kebutuhan mahasiswa dan pemakai lulusan
- b. Memiliki *job description* dan distribusi wewenang yang jelas untuk masing - masing unit yang terdapat di dalam struktur organisasi Perguruan Tinggi
- c. Menempatkan *the right person on the right place* berdasarkan pertimbangan kompetensi dan integritasnya
- d. Menyediakan infrastruktur (sarana dan prasarana) pendidikan sebagai *support unit* yang memadai untuk memungkinkan dilaksanakannya proses pendidikan secara lancar dan efektif.

- e. Adanya *financial control* dalam perancangan struktur organisasi.

### 3. Dosen dan Tenaga Kependidikan

Tenaga pelaksana akademik di Universitas terdiri atas dosen dan tenaga penunjang akademik. Dosen terdiri atas dosen tetap, dosen kontrak dan dosen tidak tetap. Dosen tetap sendiri terdiri atas Dosen Tetap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dipekerjakan dan Dosen Tetap Yayasan yang diangkat dan ditetapkan sebagai Dosen Tetap Pada Universitas. Sedangkan untuk Dosen kontrak merupakan dosen yang bekerja penuh waktu untuk jangka waktu tertentu.

Dosen memiliki kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan, selain itu Dosen memiliki kebebasan dalam penilaian mahasiswa sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan Rektor. Jenjang jabatan akademik Dosen terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Profesor, dimana untuk wewenang dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian jabatan akademik merujuk pada ketentuan perundang – undangan yang berlaku yang diatur lebih lanjut pada Peraturan Universitas.

Penyaringan dan perekrutan Dosen dilakukan oleh Pihak Yayasan. Dimana untuk Formasi Dosen diatur dalam Peraturan Rektor Nomor 01 tahun 2020 dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Program studi dan Fakultas atau Program Pascasarjana menyusun formasi Dosen untuk melaksanakan pembelajaran untuk memenuhi rumusan capaian pembelajaran pada suatu Program Studi;
- b. Formasi Dosen dapat dilakukan secara mandiri, kelompok Dosen (*teaching team*) atau betuk lain untuk memenuhi rumusan capaian pembelajaran;
- c. Formasi Dosen disusun selambat – lambatnya dua minggu sebelum pelaksanaan pembelajaran dimulai;
- d. Formasi Dosen ditetapkan oleh Rektor.

Fakultas sebagai pelaku kebijakan dan pelayanan publik yang memiliki fungsi melaksanakan dan mengembangkan pendidikan dan pembelajaran di lingkungan fakultas, melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, melaksanakan pembinaan Dosen, melaksanakan urusan administrasi secara otonom berdasarkan desentralisasi akademik, pendayagunaan sumber daya manusia, pengembangan data dan informasi fakultas sesuai kewenangannya serta melaksanakan baku mutu dan kerjasama hal ini menyebabkan fakultas tidak dapat dipisahkan dengan publik sebagai *stakeholders* -nya. Pertanggungjawaban tentang semua sikap, tugas, kewenangan dan kebijakan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya kepada publik ini merupakan cerminan dari akuntabilitas.

Pada prinsipnya tugas dosen yaitu menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain sebagai sebuah wadah atau sistem pendidikan, Perguruan Tinggi memiliki kewajiban untuk melakukan penelitian dan pengembangan. Terkait ilmu - ilmu yang diampu di Perguruan Tinggi yang bersangkutan, sehingga peran Perguruan Tinggi tidak hanya sekedar mentransfer ilmu yang sudah tersedia melainkan perlu mengembangkannya lagi melalui kegiatan penelitian dan hasil dari penelitian yang dilakukan dapat diaplikasikan melalui pengabdian ke masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara yang dilakukan

“Untuk menjamin kepuasan *stakeholder* terkait dengan komponen dosen dengan cara melakukan evaluasi setiap 2 - 2,5 tahun sekali. Dalam kurun waktu 5 tahun kami mengundang *stakeholder* untuk memastikan kurikulum yang diberikan masih *update*, selain itu kita juga melakukan *sharing* dengan para alumni terkait dengan perkembangan dan kebutuhan dunia kerja. Selain itu banyak melakukan webinar - webinar ataupun kegiatan yang dapat mendorong kegiatan proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi menjadi maksimal dan juga sesuai dengan kebutuhan

dunia kerja yang ada.” (wawancara 01 Oktober 2020; ID3; 17 Oktober 2020; ID4)

Tri Dharma dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam melakukan penilaian kinerja terhadap dosen yang ada. Kinerja Dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam mengantarkan para mahasiswanya menjadi lulusan yang memiliki kompetensi yang dapat bersaing dalam menuju dunia kerja. Penilaian kinerja Dosen dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas.

“Penilaian kinerja dosen dilakukan dengan cara melakukan rekapitulasi kehadiran dosen, dimana untuk penilaian tersebut setiap 6 bulan dilakukan audit mutu, dan penilaian kinerja dosen tidak hanya melibatkan teman sejawat saja tetapi mahasiswa juga dilibatkan dengan cara melalui angket yang telah disediakan sesuai dengan prosedur yang ada dan yang diberlakukan oleh instansi”. (wawancara 01 Oktober 2020; ID3; 17 Oktober 2020; ID4)

Dalam penyelenggaraannya sebuah Perguruan Tinggi didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014. Berdasarkan peraturan tersebut Perguruan Tinggi diberikan otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya. Adapun otonomi tersebut meliputi antara lain sebagai berikut:

- a. Otonomi dibidang Akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
- b. Otonomi dibidang Non Akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan dan sarana prasarana.

Menyoroti otonomi dibidang Non Akademik banyak aspek yang menjadi perhatian dalam implementasi tata kelola yang dilakukan, salah satunya terkait dengan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan ini sendiri merupakan

salah satu pendukung aktivitas akademik terutama dalam aktivitas administrasi dan pelayanan. Saat ini keberadaan tenaga kependidikan yang dimiliki oleh Universitas ABC menjadi perhatian tersendiri dari pihak Rektorat dalam menunjang proses Tata kelola kampus, pada saat wawancara dengan Bapak Rektor menyampaikan sebagai berikut:

“Terkait dengan tenaga kependidikan yang kita miliki saat ini terus terang saja ya mbak secara kualifikasi belum bisa dikatakan ideal. Kenapa saya bilang begitu karena saya meyoroti dari latar belakang pendidikan dan jabatan yang ada saat ini dimana dari tingkat pendidikan yang ada saat ini untuk jumlah tenaga kependidikan (staf) lebih banyak lulusan SMA dari pada S1.”

Beliau juga menyampaikan:

“Saat ini kendala yang dihadapi yaitu bagaimana melakukan regenerasi dan meningkatkan kompetensi SDM yang ada, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan manajemen Perguruan Tinggi yang menuju kearah professional layaknya perusahaan pada umumnya. Dari jenjang pendidikan ini menjadikan pihak Universitas mempertimbangkan kualifikasi jabatan sesuai dengan enjang pendidikan. Kondisi saat ini kabag hanya lulusan SMA sementara staf yang dibawahnya merupakan lulusan S1. Mengenai penempatan SDM pada jabatan masing - masing masih melihat senioritas dan jangka waktu lamanya bekerja, sehingga untuk kabag biasanya diduduki oleh SDM yang sudah bekerja lama tanpa memperhatikan *background* pendidikan yang dimilikinya. Dalam waktu dekat ini banyak staf senior yang akan memasuki masa pension,

sehingga perekrutan staf juga akan dilaksanakan. Standart pendidikan saat ini telah ditentukan dalam perekrutan yaitu staf yang direkrut harus memiliki pendidikan S1." (wawancara 05 Oktober 2020, IR1).

"Berbicara tentang kompetensi yang dimiliki SDM yang ada saat ini memang masih belum optimal, dan untuk mengatasi masalah tersebut maka pihak Universitas memberikan training dan pelatihan guna meningkatkan *skill* dari para staf yang ada. Harapannya SDM yang ada mampu bekerja seperti SDM yang ada di perusahaan swasta dimana efisien dan efektivitas benar – benar dijalankan." (wawancara 05 Oktober 2020, IR1)

"Dalam proses Akreditasi terdapat 9 indikator yang harus dipenuhi, yaitu tentang sumber daya manusia. Saat ini untuk penempatan staf kita sesuaikan dengan syarat akreditasi juga, salah satunya saat ini kita menempatkan staf yang khusus untuk menanani masalah perpajakan, dimana hal tersebut merupakan salah satu instrument dalam penilaian akreditasi." (wawancara 05 Oktober 2020, IR1)

Berdasarkan kutipan wawancara di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa terkait dengan tenaga kependidikan pada posisi staf tingkat pendidikan dan kompetensi yang ada sekarang masih belum ideal sebagaimana mestinya, atas kondisi tersebut regenerasi sedang dilakukan dan dalam perekrutan staf telah ditentukan standar yang terkait dengan *background* pendidikan. Kompetensi yang ada saat ini masih akan selalu ditingkatkan sampai dengan optimal yaitu melalui training dan pelatihan bagi staf yang ada.

Selain itu untuk kebutuhan sumber daya manusia juga memperhatikan dari instrument penilaian akreditasi.

Dari aspek non akademik khususnya terkait dengan tenaga kependidikan pihak Rektorat sendiri saat ini sedang melaksanakan perbaikan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan yang dimilikinya, yaitu dengan cara melakukan training dan regenerasi sesuai dengan kebutuhan terutama dalam segi pelayanan dan tata kelola administrasi yang tertib dan rapi. Kondisi tersebut dibenarkan oleh Rektor dimana Beliau menyampaikan sebagai berikut:

“..... di bagian tenaga kependidikan saat ini kita memang sedang melaksanakan regenerasi. Saat ini kendala yang dihadapi yaitu bagaimana melakukan regenerasi dan meningkatkan kompetensi SDM yang ada, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan manajemen Perguruan Tinggi yang menuju kearah professional layaknya perusahaan pada umumnya. Dari tingkat pendidikan yang ada saat ini untuk jumlah tenaga kependidikan (staf) lebih banyak lulusan SMA dari pada S1.”

“..... Atas kondisi tersebut saat ini kita juga memperhatikan perbaikan dalam proses perekrutan tenaga kependidikan, dimana kita memiliki syarat - syarat yang harus dipenuhi pada saat proses perekrutan tersebut, seperti jenjang pendidikan dan background pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan, kalo butuh tenaga pembukuan ya kita rekrutnya lulusan akuntansi jangan lulusan tekhnik pastinya ga nyambung mbak.”

#### 4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan keseluruhan perangkat keras dan perangkat lunak baik bergerak maupun tidak bergerak yang berfungsi sebagai penunjang kelancaran penyelenggaraan Universitas. Sarana dan prasarana yang terdapat di Universitas merupakan milik Yayasan. Sarana dan prasarana Universitas diperoleh dengan pengadaan langsung Yayasan atau Universitas atas persetujuan Pengurus Yayasan yang didasarkan pada rencana induk kebutuhan sarana dan prasarana Universitas yang dibuat oleh Rektor dan disetujui oleh pihak yayasan.

Selain masalah sumber daya manusia, rektor juga menyampaikan bahwa saat ini sarana dan prasarana juga menjadi salah satu yang perlu ditingkatkan dan diperhatikan. Masih kurangnya sarana dan prasarana yang ada merupakan pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh pihak Universitas. Semaksimal mungkin masalah atau kendala - kendala yang ada coba untuk dilakukan pemenuhan fasilitas agar dapat menunjang semua aktivitas yang ada di kampus. Dukungan pihak yayasan akan hak tersebut sangat banyak membantu mengingat koordinasi selalu dilakukan antara pihak yayasan dan pihak universitas. Atas kondisi sarpras yang ada dari hasil wawancara dikemukakan beberapa hal sebagai berikut:

Menurut Bapak Dekan FT

“Berbicara sarpras ini sebenarnya masih banyak yang perlu kita perbaiki ya mbak, saat ini untuk masalah sarpras yang ada masih terdapat kekurangan, salah satunya terkait dengan teknologi dan perangkat computer yang digunakan sebagai fasilitas pembelajaran masih kurang, selain itu peralatan praktek seperti mesin yang biasa digunakan di lab teknik juga perlu ada upgrade yang terbaru sesuai dengan yang biasanya digunakan di pabrik-pabrik, ga harus sama tapi mendekati

samalah minimal biar ketika anak – anak lulus ini sudah terbiasa dengan peralatan yang digunakan dan lebih gampang untuk adaptasi di pekerjaan.” (wawancara 17 Oktober 2020; ID4)

Senada dengan Bapak Dekan FTI, Dekan FEB juga menyampaikan:

“..... kalo kita ngomongin sarpras ya dek pastinya masih banyak kekurangan yang perlu kita perbaiki, contohnya ya lab computer yang belum maksimal dalam memenuhi kebutuhan saat mahasiswa akan melakukan praktek computer, selain itu pengennya sih kita bisa punya seperti pojok BEI untuk bisa bantu anak – anak dalam penelitian maupun pembelajaran terkait pasar modal atau sejenisnya.” (wawancara 01 Oktober 2020; ID3)

Terkait sarpras bapak Rektor mengungkapkan sebagai berikut:

“Sarpras yang ada saat ini menjadi salah satu tolak ukur dalam indicator penilaian akreditasi, oleh karena itu saat ini terjadi renovasi pembangunan gedung baik yang terjadi di kampus 2 maupun di kampus 3. Tingkat kebersihan dan keindahan gedung juga sangat diperhatikan, untuk penaganan gedung kami menjalin kerjasama dengan outsourcing cleaning service. Selain itu kami juga melakukan kerjasama dengan pihak konseling yang berfungsi untuk melayani karyawan, dosen, mahasiswa ataupun dari pihak umum.” (wawancara 05 Oktober 2020, IR1).

“kita menyadari juga mbak bahwa jaman sekarang ini sarpras ini juga pengaruh terhadap minat calon mahasiswa untuk daftar ke kampus kita atau tidak, kita menyadari bahwa sarpras ini perlu menjadi perhatian tersendiri dalam pengelolannya.”

Berdasarkan dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana untuk saat ini merupakan salah satu faktor penunjang yang tidak boleh diabaikan begitu saja. Sarana dan prasarana dapat berpengaruh terhadap kelancaran proses pembelajaran, minat calon mahasiswa dan sarana dan prasarana ini dijadikan salah satu indikator dalam penilaian akreditasi Universitas, oleh karena itu dalam proses tata kelola semua hal harus perlu mendapatkan perhatian.

## **5. Pembiayaan dan Pelaporan**

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi baik organisasi sektor swasta maupun sektor publik. Anggaran dapat menggambarkan bagaimana sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode tertentu. Adapun untuk pendapatan dana untuk anggaran berasal dari masyarakat, mahasiswa, dunia usaha dan dunia industry, pemerintah dan/atau usaha lain yang sah oleh Pengurus Yayasan dan Universitas. Perolehan dana tersebut berstatus sebagai milik Yayasan.

Berkaitan dengan penggunaan biaya atau anggaran yang terjadi di Universitas ABC dapat diketahui dari hasil wawancara sebagai berikut:

Menurut Bapak Dekan FT mengatakan bahwa:

“Berbicara masalah biaya ini ada aturan mainnya sendiri mbak, aturan yang berjalan saat ini terkait dengan keuangan, dapat dibedakan sesuai dengan jenis penggunaan/pengeluaran dana, dimana untuk keperluan pembangunan dan maintenance gedung dikelola oleh pihak Yayasan, untuk

keperluan sarana prasarana (Sarpras), pembayaran gaji dikelola oleh pihak Universitas, sedangkan di Fakultas mengelola keuangan yang terkait dengan biaya operasional yang terkait dengan kegiatan akademik dimana dalam pengajuan anggaran tiap prodi akan mengajukan ke pihak Fakultas dan selanjutnya pihak Fakultas akan mengajukan ke Universitas atas semua pengajuan anggaran prodi.” (wawancara 17 Oktober 2020; ID4)

Menurut Ibu Dekan FEB Mengatakan :

“untuk masalah keuangan ini ya dik sudah ada pembagiannya sendiri - sendiri. Untuk pembagian pengalokasian penggunaan dana dibedakan antara Yayasan, Rektorat maupun Fakultas. Kalo Yayasan ini biasanya yang berkaitan dengan pemeliharaan ataupun pembangunan, Rektorat mengurus masalah pembiayaan operasional seperti sarpras, pembayaran gaji sedangkan fakultas terkait dengan dengan biaya yang berhubungan dengan kegiatan akademik.”

“Nah dari setiap pemakaian biaya tersebut itu ya dik akan dilakukan laporan pertanggungjawaban secara tertulis yang disampaikan setiap tahun ajaran, dan dari laporan pemakaian anggaran yang ada akan dijadikan sebagai bahan evaluasi terhadap pembuatan anggaran biaya untuk tahun selanjutnya jadi jelas gitu uangnya dipakai buat apa. Apabila terdapat anggaran yang belum terpakai maka harus segera digunakan sebelum tahun ajaran berakhir, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat produktivitas dari prodi terkait.” (wawancara 01 Oktober 2020; ID3)

Dari hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa tata kelola keuangan terkait dengan pengeluaran biaya dibedakan berdasarkan dengan tujuan dari penggunaan biaya masing - masing. Untuk pembangunan dan maintenance gedung berada dibawah wewenang Yayasan, untuk pengeluaran biaya terkait dengan sarpras, pembayaran gaji dibawah wewenang Universitas dan wewenang pengeluaran biaya akademik ada di bawah wewenang masing - masing fakultas. Setiap fakultas memiliki anggaran sendiri - sendiri yang mana anggaran tersebut digunakan untuk mendukung produktivitas setiap fakultas yang ada. Dan semua pemakaian anggaran tersebut selalu dibuatkan laporan pertanggungjawaban.

Berbicara mengenai pengungkapan informasi keuangan merupakan hal yang sudah tidak asing didengar. Setiap usaha baik yang bersifat nirlaba maupun komersil pasti memiliki laporan keuangan dan hal tersebut wajib bagi semua jenis usaha. Dalam pengungkapan informasi keuangan tersebut prinsip transparansi merupakan hal yang sangat diperlukan di era saat ini hal ini dimaksudkan agar laporan tersebut dapat dengan mudah diakses oleh pihak - pihak yang berkepentingan atas informasi keuangan tersebut. Berdasarkan informasi yang didapat dilapangan diketahui bahwa:

“Pembuatan laporan keuangan telah diseuaikan dengan standar/aturan yang berlaku. Dalam proses pembuatan laporan keuangan dilakukan dengan cara mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai dan dapat diperbandingkan dan dapat diakses dengan mudah oleh pihak - pihak yang berkepentingan. Dalam meyajikan laporan keuangan berusaha dilakukan prinsip transparansi, transparansi itu sendiri dilakukan dengan cara dilakukan proses audit terhadap laporan keuangan yang ada, meskipun untuk proses audit tersebut belum konsisten dilakukan.”(wawancara 05 Oktober 2020, IR1)

“Proses transparansi dalam penyajian laporan keuangan dilakukan dengan cara check & balance dalam proses transparansi tata kelola keuangan dimana dalam fungsi kontrol terhadap proses tata kelola keuangan tersebut melibatkan pihak Yayasan, Senat maupun Rektor. Untuk menghindari conflict of interest dilakukan pembahasan dan evaluasi disetiap akhir periode, dan evaluasi dan pembahasan dilakukan di tingkat Senat.” (wawancara 05 Oktober 2020, IR1)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa terkait pelaporan keuangan telah dilaksanakan mengikuti standar atau peraturan yang berlaku terkait akuntansi sebagaimana mestinya. Pengungkapan dan penyajian laporan keuangan semaksimal mungkin disajikan secara transparansi untuk dapat dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya.

### **C. Praktik Tata Kelola Universitas ABC**

Di era saat ini hampir semua Perguruan Tinggi sedang menjalankan perubahan manajemen menuju era *Good University Governance*, tak terkecuali dengan Universitas ABC Malang. Pada dasarnya Perguruan Tinggi merupakan sebuah lembaga independen dimana tata kelola yang dilaksanakan berbasis pada otonom akuntabel sesuai dengan UU nomor 12 tahun 2012. Penerapan *Good University Governance* ini diharapkan dapat menjadikan organisasi atau manajemen menjadi lebih efisien, efektif, dan fungsional.

Dari hasil penelitian dan observasi yang telah dilakukan dilapangan secara singkat dapat dijelaskan bagaimana praktik *Good University Governance* yang dilaksanakan di Universitas ABC . Berdasarkan penilaian akreditasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa Universitas ABC memiliki akreditasi yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari dokumen akreditasi yang ada menunjukkan bahwa Universitas ABC memiliki nilai Akreditasi B.

Seperti yang telah disampaikan oleh Rektor terkait dengan akreditasi kampus, banyak upaya yang dilakukan untuk mendapatkan akreditasi yang baik. Adapun upaya yang dimaksudkan antara lain sebagai berikut:

1. Memperbaiki sarana dan prasarana yang ada guna mendukung aktivitas pembelajaran agar lebih optimal
2. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya, seperti melakukan training untuk tenaga kependidikan
3. Menjalankan tata kelola universitas yang baik dan terus memperbaiki manajemen untuk manajemen yang bersifat professional.
4. Menjalankan Fungsi - Fungsi pelaksana yang ada di Universitas seoptimal mungkin guna mendukung kebutuhan data baik yang bersifat administrasi maupun teknis.
5. Selalu berkoordinasi dengan berbagai pihak terkait dan para alumni untuk saling memberikan masukan untuk perkembangan kampus lebih maju dan berkembang.
6. Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal untuk menciptakan jaringan dan koneksi yang kuat guna mendukung perkembangan kampus.

Selain dari akreditasi yang ada praktik *Good University Governance* yang dilakukan di Universitas ABC dapat diketahui dari pelaksanaan praktik - praktik berikut ini:

1. Berdasarkan Struktur dan Kepemilikan

Secara struktur dan kepemilikan universitas ABC dapat menjalankan porsinya masing - masing sesuai dengan batasan - batasan yang jelas dimana pendiri/pemilik memiliki batasan otoritas secara jelas yang tertuang dalam statuta. Pendiri/pemilik dalam hal ini lebih aktif berada di Yayasan. Perguruan Tinggi sebagai sebuah organisasi atau lembaga yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi didalamnya terdapat struktur organisasi yang diibaratkan sebagai pemerintah dan instansi negara. *Good Governance* di Perguruan Tinggi swasta dimaknai sebagai kekuasaan tidak semata - mata dimiliki dan

menjadi urusan Pimpinan Perguruan Tinggi atau Pengurus Yayasan, tetapi bagaimana fungsi tersebut dapat dilaksanakan secara bersama – sama antara Yayasan, Universitas dan semua komponen yang ada dalam Perguruan Tinggi tersebut. Dalam tata kelola PTS terdapat dua lembaga yang memiliki peranan penting yaitu Yayasan sebagai Penyelenggara Perguruan Tinggi dan Universitas sebagai Pengelola Perguruan Tinggi yang meliputi bidang akademik dan non akademik.

Dalam pengelolaan PTS, pihak Yayasan yang terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara memiliki fungsi sebagai untuk menyelenggarakan operasional atau pemerintahan yang terdapat di Yayasan, sedangkan di Universitas terdapat pimpinan Perguruan Tinggi dalam hal ini Rektorat yang berfungsi menjalankan pemerintahan atau aktivitas yang terjadi di Universitas. Mereka sebagai pengendali dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan dan pengelolaan Perguruan Tinggi sepatutnya juga melaksanakan asas – asas *Good Governance*.

Pada dasarnya mekanisme pemenuhan standar tata kelola dilakukan pada tahap implementasi kebijakan dan program yang ada di Perguruan Tinggi itu sendiri. Terkait dengan tata kelola di Perguruan Tinggi pada dasarnya yang merupakan *governance* dalam sebuah Perguruan Tinggi yaitu sebagai berikut:

- a. **Senat Akademik Universitas**, dimana senat ini memiliki kewenangan utama terhadap akademik, arah dan kebijakan dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Senat akademik ini bersifat kolektif dimana dalam melakukan pengambilan keputusan dilakukan secara bersama – bersama.
- b. **Rektor**, yang merupakan eksekutif yang bertanggungjawab atas tindakan operasional dalam melindungi kepentingan Perguruan Tinggi dan memiliki wewenang dalam mengambil keputusan eksekusi.

Dalam melakukan tata kelola terkait hubungan struktur dan kepemilikan harus menerapkan tata kelola yang dapat menghindari *conflict of interest* atau konflik kepentingan antara pihak pemilik dengan pihak Perguruan Tinggi. Konflik kepentingan ini jika dibiarkan akan dapat menimbulkan kondisi yang mana pertimbangan personal/pribadi mempengaruhi bahkan menyingkirkan profesionalitas dalam pengembanan tugas. Pertimbangan pribadi tersebut dapat berasal dari kepentingan pribadi, kerabat atau kelompok yang kemudian mendesak atau mereduksi gagasan atau ide - ide sehingga dapat membuat penyimpangan dalam pengambilan keputusan sehingga akan dapat berdampak buruk pada kelangsungan aktivitas Perguruan Tinggi yang ada.

Adanya hubungan antara struktur dan kepemilikan maka perlu adanya penerapan manajemen yang baik dalam melakukan tata kelola yang baik di Perguruan Tinggi. Penerapan manajemen yang baik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Membentuk kerangka institusi/struktur organisasi yang baik, dimana dalam penyusunan kerangka tersebut harus mempertimbangkan adanya pembagian tugas, fungsi, peran dan tanggung jawab yang jelas yang dapat menjamin terjadinya *checks & balances* atau *dual control* untuk meminimalisir terjadinya *conflict of interest*.
- b. Membuat kerangka regulasi yang baik dan jelas. Terkait kerangka regulasi ini meliputi Statuta Perguruan Tinggi maupun Peraturan Perguruan Tinggi.
- c. Menerapkan manajemen yang baik yang berbasis profesionalitas kerja untuk menciptakan suatu tata kelola yang efektif, efisien dan akuntabel

Berdasarkan dari hubungan struktur dan kepemilikan yang diuraikan diatas maka dalam pelaksanaan tata kelola yang terjadi di Universitas ABC telah memperhatikan batasan - batasan yang jelas yang tertuang dalam peraturan tertulis guna memperjelas fungsi dan tanggung jawab masing - masing

untuk menghindari *conflict of interest* untuk menuju pencapaian *Good University Governance*.

## 2. Berdasarkan Hubungan Keuangan

Dalam menjalankan operasional Perguruan Tinggi tidak terlepas dari masalah yang berhubungan dengan keuangan. Bahwa dalam membiayai kegiatan Perguruan Tinggi dana dapat diperoleh dari pembayaran SPP mahasiswa, dunia usaha, hibah, masyarakat maupun berasal dari pengelolaan usaha lain dimana untuk semua dana tersebut merupakan milik yayasan. Dana milik Yayasan tersebut secara fungsinya merupakan dana yang digunakan untuk kegiatan akademik dan non akademik yang mana pengelolaannya dilakukan oleh Rektor dengan prinsip manfaat, efektivitas, efisiensi, kredibilitas, transparansi dan akuntabilitas. Pengurus Yayasan dapat menentukan sumber dana yang diperoleh tersebut langsung dikelola oleh pihak Universitas.

Banyaknya PTS yang ada saat ini secara otomatis menimbulkan persaingan antar PTS tersebut. Masing - masing PTS saling berlomba untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi terbaik dimana perguruan tinggi tersebut mencetak para lulusan yang memiliki nilai baik dalam potensi dan kemampuan mahasiswanya dalam mencapai sebuah prestasi riset dan pengabdian Universitas terhadap Masyarakat. Dengan adanya pencapaian tersebut maka sebuah Perguruan Tinggi tidak akan luput dari dari yang namanya anggaran, dimana anggaran tersebut akan terkait dengan pengungkapan laporan keuangan pada saat pembuatan laporan pertanggungjawaban. Adapun prosedur untuk penerimaan dan pengeluaran anggaran yang ada di Universitas ABC yaitu sebagai berikut:

### a. Pembuatan Anggaran Tahunan

- 1) Setiap awal tahun anggaran Rektor menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas (RAPBU)
- 2) RAPBU didasarkan atas rencana belanja Fakultas, Program Pasca Sarjana, jurusan/bagian, program studi, Biro dan/atau bagian, lembaga Pelaksana Universitas lainnya dan lembaga otonom.

- 3) RAPBU yang telah disusun oleh Rektor diajukan dan disampaikan kepada pihak Senat Universitas untuk mendapatkan masukan dan persetujuan.
- 4) Setelah mendapatkan masukan dan persetujuan dari pihak Senat Universitas RAPBU tersebut selanjutnya diajukan kepada pengurus Yayasan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan.
- 5) Dalam keadaan tertentu Rektor dan atas masukan dari Senat Universitas dapat melakukan perubahan / revisi RAPBU yang sedang berjalan, selanjutnya diusulkan kepada pengurus Yayasan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan kembali.
- 6) Pengelolaan keuangan Universitas dilakukan melalui rencana anggaran pendapatan dan belanja Universitas (RAPBU)
- 7) Mekanisme pertanggungjawaban pengelolaan keuangan Universitas didasarkan pada peraturan Pengurus Yayasan
- 8) Dalam pembuatan anggaran ini melibatkan beberapa pihak yaitu sebagai berikut:
  - a) Ketua Program Studi (Kaprodi), yang mana Kaprodi bertugas menyusun rencana anggaran belanja setiap program studi.
  - b) Dekan, menerima dan mengevaluasi rencana anggaran belanja setiap prodi untuk diajukan kepada Senat Fakultas
  - c) Senat Fakultas, yang memiliki fungsi sebagai pemberi persetujuan atas rencana dan belanja fakultas sebelum diserahkan kepada Rektor
  - d) Rektor, menerima semua Rencana anggaran dan belanja yang telah dibuat oleh setiap Fakultas maupun biro/bagian universitas untuk dijadikan satu menjadi Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Umum (RAPBU) yang selanjutnya diserahkan kepada Senat Universitas untuk mendapatkan persetujuan sebelum diajukan kepada pihak Yayasan.

- e) Senat Universitas, memberikan masukan dan persetujuan atas RAPBU yang diajukan oleh Rektor untuk diserahkan kepada pihak Yayasan untuk dilakukan pengesahan anggaran Tahun Berjalan.
- f) Yayasan, memberikan persetujuan dan pengesahan atas RAPBU yang telah dibuat dan diajukan
- g) Penerimaan Anggaran Tahunan
- 9) Penerimaan keuangan Universitas dilakukan berdasarkan RAPBU
- 10) Penerimaan keuangan Universitas dilakukan melalui rekening Universitas pada bank yang ditunjuk dan dibukukan berdasarkan sistem akuntansi yang berlaku.
- 11) Penerimaan keuangan Universitas dikelompokkan berdasarkan kelompok penerimaan sesuai dengan sumber - sumber penerimaan keuangan

**a) Pengeluaran Anggaran Tahunan**

- (1) Pengeluaran keuangan Universitas dilakukan berdasarkan Rencana Anggaran Belanja Universitas (RABU)
- (2) Pengeluaran keuangan Universitas dilakukan melalui rekening Universitas pada bank yang ditunjuk dan dibukukan berdasarkan sistem akuntansi yang berlaku.
- (3) Pengeluaran keuangan Universitas dilakukan berdasarkan RABU sesuai dengan anggaran masing - masing Fakultas/Program Pascasarjana, jurusan/bagian, Program studi, biro dan/atau bagian, lembaga pelaksana Universitas lainnya dan lembaga otonom yang telah disetujui
- (4) Ketentuan pengeluaran dan pertanggungjawaban keuangan Universitas diatur oleh peraturan Pengurus Yayasan
- (5) Pengeluaran keuangan sebagaimana disebutkan diatas diaudit oleh akuntan publik yang ditunjuk oleh Pengurus Yayasan

(6) Dari prosedur perencanaan sampai dengan penggunaan anggaran yang diterapkan di Universitas ABC pada dasarnya telah tertata dengan baik. Penganggaran dilakukan guna untuk dapat melakukan control terhadap dana yang dimiliki oleh pihak Yayasan agar dapat menciptakan produktivitas di Perguruan Tinggi. Sesuai dengan anjuran pemerintah dimana anggaran diharapkan dapat dilakukan dengan cara berbasis kinerja. Dari anggaran yang telah dibuatkan untuk setiap prodi di masing - masing Fakultas harapannya dapat mendukung dan mendorong aktivitas di masing - masing prodi agar lebih dapat optimal dan produktif sehingga akan dapat meningkatkan kinerja yang ada dan menjadi lebih baik.

Pelaksanaan penganggaran, penerimaan sampai dengan penggunaan dana yang dimiliki Universitas ABC diterapkan dengan cara transparansi, dengan adanya sistem transparansi tersebut pihak Yayasan dan Perguruan Tinggi akan sama - sama dapat melakukan kontrol satu sama lain sehingga untuk masalah keuangan ini dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka dan apa adanya. Semua pihak dalam hal ini sangat menyadari bahwa masalah keuangan ini merupakan masalah yang sangat sensitive dan krusial. Semua bidang usaha ini nyawanya tergantung bagaimana manajemen dapat mengelola dengan baik masalah keuangan yang mereka punya. Pengelolaan yang baik maka akan dapat membuat usaha mereka dalam kondisi stabil dan kokoh dan sebaliknya jika manajemen keuangan yang dilakukan tidak baik maka akan dapat mempengaruhi kelangsungan usaha yang mereka jalankan.

Dari penggunaan anggaran yang telah dilakukan maka dari pihak PT maupun Yayasan menerapkan laporan pertanggungjawaban atas setiap dana yang telah digunakan.

Dalam penggunaan anggaran yang digunakan oleh masing - masing fakultas selalu dibuatkan laporan pertanggungjawaban terhadap aktivitas yang dibiayai tersebut. Laporan pertanggungjawaban tersebut setiap semester dan setiap berakhirnya penggunaan anggaran atas pembiayaan aktivitas operasional. Dalam pengelolaan keuangan dibedakan sesuai dengan kebutuhan dan kegunaannya masing - masing.

Selain laporan pertanggungjawaban mengenai penggunaan anggaran disusun pula laporan keuangan Perguruan Tinggi. Pada prinsipnya laporan keuangan disajikan kepada stakeholder (pemangku kepentingan) bukan untuk mempersulit dan membingungkan pembacanya melainkan untuk memantu mereka dalam mengambil keputusan sosial, politik dan ekonomi sehingga keputusan yang diambil tersebut lebih berkualitas dan tepat sasaran.

Secara prosedur pembuatan laporan keuangan di Universitas ABC telah disesuaikan dengan standard akuntansi yang berlaku. Namun sangat disayangkan dalam proses pembuatan/penyajian laporan keuangan akademik dan laporan keuangan tahunan yang dapat diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang dilakukan oleh Universitas ABC terdapat kekurangan yaitu terkait dengan konsistensi penyajian laporan keuangan yang disajikan, hal ini senada dengan hasil pengisian kuesioner yang dilakukan Oleh WR 2 dimana disebutkan bahwa untuk pembuatan laporan tersebut belum maksimal dilakukan.

Secara implementasi di Universitas ABC telah menerapkan prinsip transparansi dalam melakukan pengelolaan keuangan dan dalam penyajian serta pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang ada di Universtias ABC disajikan dalam perode tahun ajaran dan tahun pajak. Adanya penerapan transparansi yang dilakukan dalam penyajian maupun pengungkapan laporan keuangan maka diharapkan dari laporan keuangan tersebut dapat menciptakan akuntabilitas atas laporan keuangan tersebut.

Berdasarkan dari pola tata kelola tentang anggaran yang dimiliki oleh Universitas ABC menunjukkan bahwa penganggaran yang dilakukan sangat memperhatikan pola perencanaan, penggunaan sampai dengan pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran tersebut sangat bersifat transparan sehingga akuntabilitas dalam sector keuangan dapat dipertanggungjawabkan. Adanya sifat transparansi dan akuntabilitas yang diterapkan mencerminkan bahwa tata kelola yang dilaksanakan di Universitas ABC dapat menyimpulkan bagaimana kualitas Perguruan Tinggi yang bersangkutan, hal ini selaras dengan hasil penelitian dari Dwi Priyono dan Ahmad pada tahun 2018 dimana dari hasil penelitian tersebut diketahui hasil kesimpulan bahwa “Sistem dan mekanisme pengelolaan perguruan tinggi, khususnya pola perencanaan dan pengalokasian anggaran dan biaya, harus terus diperbarui untuk menghindari komersialisasi pendidikan yang lebih tinggi. Secara umum, sinkronisasi pendanaan perguruan tinggi berpengaruh signifikan terhadap kualitas perguruan tinggi.”

### 3. Berdasarkan Keterbukaan Informasi

Perguruan Tinggi merupakan usaha yang bersifat untuk umum, sebagai badan publik sebuah Perguruan Tinggi memiliki sebuah kewajiban untuk membuka akses atas informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan Perguruan Tinggi yang bersangkutan kepada masyarakat luas. Atas dasar tersebut maka diperlukan sifat keterbukaan atau transparansi. Adanya system yang berlandaskan akan transparansi ini diharapkan dapat menciptakan sebuah tata kelola Perguruan Tinggi yang transparan dan akuntabel sebagai salah satu cara untuk menciptakan Perguruan Tinggi yang baik dan terjamin kualitas mutunya. Dengan demikian public dapat mengawasi tata kelola Perguruan Tinggi dengan baik dan harapannya Perguruan Tinggi dapat termotivasi untuk dapat bertanggung jawab dan berorientasi terhadap pengelolaan informasi yang baik.

Terkait dengan keterbukaan system informasi ini sebenarnya secara tidak langsung dapat membantu dari Perguruan Tinggi dalam memberikan gambaran tentang PT yang bersangkutan selain itu juga dapat dijadikan sebagai promosi pihak kampus. Informasi yang terbuka oleh badan publik ini dapat dikelola secara berkala mengingat untuk pengelolaan yang dilakukan di era digitalisasi saat ini sangat lebih membantu dan mempermudah pengelolaan informasi yang dimiliki. Informasi tentang PT yang dapat dishare yaitu antara lain seperti:

- a. Informasi kedudukan/domisili, alamat lengkap serta ruang lingkup berserta tujuan, visi dan misi PT yang bersangkutan.
- b. Gambaran umum manajerial yang dimiliki PT yang dapat digambarkan melalui struktur organisasi.
- c. Ringkasan informasi mengenai semua kegiatan yang dilakukan oleh masing - masing Fakultas maupun Universitas seperti proses pembelajaran, pelaksanaan kegiatan masing - masing UKM, prestasi - prestasi yang dicapai oleh mahasiswa maupun Tenaga Dosen yang dimiliki.
- d. Informasi tentang laporan keuangan yang meliputi Neraca, laporan arus kas maupun catatan atas laporan keuangan yang disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.
- e. Berdasarkan hasil penelitian dalam buku ini dan pembahasan yang telah dilakukan terkait dengan Praktik Pelaksanaan *Good University Governance* Di Universitas ABC dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya dalam pelaksanaannya terdapat aturan main yang jelas baik yang berasal dari peraturan/kebijakan secara internal amupun eksternal. Dasar - dasar aturan tersebut yang dijadikan sebagai landasan untuk dapat menjalankan suatu tata kelola yang baik. Tata kelola yang baik didasari oleh prinsip - prinsip tata kelola yang tidak boleh diabaikan begitu saja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustinus Agung Prasetyo tahun 2018 dimana dalam

kesimpulan penelitiannya menyimpulkan bahwa “Praktik *Good University Governance* berdampak baik terhadap akuntabilitas publik, apabila keputusan atau kebijakan atau program Perguruan Tinggi swasta menyangkut praktik *Good University Governance* selalu dibuat secara tertulis dan tersedia bagi stakeholders yang membutuhkan”.

Adanya implementasi *Good University Governance* ini Universitas ABC Malang mengalami banyak perkembangan internal antara lain sebagai berikut:

- a. Pembelajaran manajemen internal di bidang administrasi akademik
- b. Evaluasi program studi berbasis evaluasi diri (EPSBED) dan PDPT mulai diimplikasikan secara nyata di program studi
- c. Jumlah Dosen Doktor dan Dosen tersertifikasi meningkat
- d. Kinerja penelitian dan pengabdian meningkat dan daya saing lembaga juga meningkat

Dalam upaya untuk menerapkan *Good University Governance* di lingkungan Universitas ABC tidak semudah dibayangkan dan dijalankan sesuai dengan banyaknya teori tentang GUG itu sendiri, dikarenakan faktor lingkungan, budaya kerja, serta *manpower* yang ada saat ini telah terbiasa dengan kondisi apa adanya yang telah berjalan bertahun – tahun lamanya dan untuk melakukan perubahan tersebut dibutuhkan waktu serta kerjasama tim yang baik pula. Pada dasarnya tata kelola sangat erat hubungannya dengan perbaikan manajemen internal suatu perusahaan/instansi. Secara tidak langsung konsep manajemen perusahaan yang berbasis profesionalitas sebenarnya dapat diterapkan di lingkungan Perguruan Tinggi manapun dengan menyesuaikan dengan peraturan yang khusus dengan dunia pendidikan. Efisien dan efektifitas yang ada dalam manajemen perusahaan dapat diadopsi dalam tata kelola di Perguruan Tinggi yang selama ini untuk tingkat efisiensi dan efektifitas masih belum menjadi perhatian sepenuhnya.

Atas kondisi tersebut maka perlu dilakukan pertimbangan yang penuh konsep yang efektif mengenai prosedur awal yang perlu diterapkan untuk memulai perbaikan yang akan dilakukan. Konsep yang tertata dan terstruktur akan dapat mempermudah untuk mengawali perbaikan terhadap manajemen yang ada sekarang. Faktor utama yang menjadi perhatian penting pada saat akan melakukan perbaikan yaitu faktor Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia ini merupakan kunci utama suatu keberhasilan atas perubahan suatu manajemen. Dalam perbaikan ini kunci utama untuk SDM yang diperlukan yaitu *softskill* dari SDM yang ada.

#### **D. Praktik Prinsip Akuntabilitas dalam Tata Kelola di Universitas ABC**

*Good University Governance* pada saat ini dapat dikatakan sebagai trending topik yang ada dilingkungan Perguruan Tinggi yang ada di seluruh Indonesia. Konsep *Good University Governance* itu sendiri dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas manajemen maupun tata kelola yang ada di setiap Perguruan Tinggi baik Negeri maupun swasta. Dalam penerapannya, *Good University Governance* memiliki prinsip - prinsip tersendiri, dan salah satu prinsip dalam *Good University Governance* yaitu prinsip akuntabilitas dan transparansi.

Salah satu prinsip *Good University Governance* yang akan dibahas dalam pembahasan ini yaitu tentang prinsip Akuntabilitas. Sesuai dengan Undang - undang Nomor 12 tahun 2012 Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan Perguruan Tinggi kepada semua pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang - undangan. Berdasarkan definisi tersebut akuntabilitas Perguruan Tinggi Swasta tidak hanya kepada Pemerintah saja, melainkan yang lebih utama yaitu Akuntabilitas kepada masyarakat terutama semua *stakeholder* pemakai produk dari Perguruan Tinggi tersebut.

Perguruan Tinggi Swasta merupakan usaha layanan jasa, dimana jasa itu adalah layanan yang berbentuk pekerjaan atau prestasi yang disediakan bagi masyarakat untuk dimanfaatkan oleh konsumen. Berdasarkan hal tersebut maka pengelola Perguruan Tinggi harus sadar bahwa setiap saat harus selalu dapat membuktikan bahwa dirinya melaksanakan manajemen yang baik. Disini Akuntabilitas merupakan tanggung jawab atas suatu keberhasilan ataupun kegagalan dari pelaksanaan misinya dalam memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan standart yang ada. Pada umumnya akuntabilitas dapat diukur dari beberapa indicator antara lain sebagai berikut:

1. Kecukupan sarana dan prasarana
2. Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu
3. Kompetensi lulusan

Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa saat ini Universitas ABC dalam tahap proses menuju penerapan *Good University Governance*. Perbaikan dalam segala aspek menjadi perhatian yang masuk dalam agenda perbaikan untuk menuju hal yang lebih baik. Dalam menjalankan perbaikan tersebut diakui banyak kendala dan hambatan yang dihadapi saat melakukan perubahan tersebut. Kendala atau hambatan yang dihadapi dan hal tersebut masih menjadi pekerjaan rumah sampai hari ini. Adapun kendala - kendala yang dihadapi yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki.  
Kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki kampus akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang bermutu. Kurangnya sarana dan prasarana tersebut meliputi terbatasnya buku referensi yang dimiliki oleh perpustakaan dimana buku yang tersedia masih belum banyak di update, kurang memadainya alat laboratorium seperti komputer, pengadaan alat komunikasi, peralatan mesin produksi, perlengkapan elektro maupun jaringan internet yang sudah merupakan kebutuhan utama saat ini.
2. Tingkat publikasi dalam hal Penelitian yang dilakukan oleh Dosen sangatlah terbatas.

Salah satu unsur penting dalam dunia kampus yaitu dimana ada kewajiban dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi. Salah satu aktivitas dalam Tridharma PT tersebut yaitu terkait dengan penelitian. Kendala yang dihadapi terkait penelitian tersebut yaitu mengenai publikasi dimana publikasi tersebut memerlukan biaya yang mahal terutama untuk publikasi internasional sehingga dengan adanya kondisi tersebut menghambat dalam produktivitas para dosen dalam melakukan penelitian.

3. Belum optimalnya kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta kompetensi yang baik pula. Untuk itu semua SDM akademisi seperti pimpinan, staf, dosen dan karyawan yang belum memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi dan jabatan yang diembannya akan dapat memberikan penilaian kinerja yang kurang optimal.

4. Fokus pembelajaran masih terfokus pada pengembangan *hard skill* mahasiswa sehingga *softskill* yang merupakan salah satu hal terpenting pertimbangan perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan jadi terabaikan

Selain dari pihak internal kendala yang dihadapi juga berasal dari eksternal terutam terkait dengan masalah perubahan regulasi yang begitu cepat. Seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Rektor:

5. “dimana untuk penetapan sistem tata kelola yang ada di Perguruan Tinggi harus mengikuti perubahan regulasi yang ada, dan kendala yang dihadapi yaitu kesiapan dari instansi sendiri dalam merumuskan dan membuat kebijakan yang tepat guna dalam menunjang tata kelola yang akan diterapkan di Perguruan Tinggi, mengingat perubahan regulasi yang sering berganti - ganti tersebut merupakan suatu kendala yang kita harus siap setiap saat untuk melakukan perubahan mengikuti regulasi yang berlaku.” (wawancara, 05 Oktober 2020; IR1)

Dalam penyelenggaraannya sebuah Perguruan Tinggi didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 tahun 2014. Berdasarkan peraturan tersebut Perguruan Tinggi diberikan otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya. Adapun otonomi tersebut meliputi antara lain sebagai berikut:

1. Otonomi dibidang Akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
2. Otonomi dibidang Non Akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan dan sarana prasarana.
3. Berdasarkan dari otonomi yang ada di Perguruan Tinggi ini, maka dua hal tersebut merupakan salah satu yang perlu diperhatikan dalam menerapkan prinsip akuntabilitas karena dalam tata kelola Perguruan Tinggi yang harus dipertanggungjawabkan yaitu tidak hanya mencakup akademik saja melainkan juga menyangkut aspek non akademik dimana Perguruan Tinggi ini harus memenuhi standart yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain standar yang mengatur tentang bidang akademik maka perlu diperhatikan dan ditambahkan mengenai standar non akademik yang mana dapat disesuaikan dengan visi, misi maupun tujuan dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Seiring dengan pelaksanaan otonomi Perguruan Tinggi ini, maka prinsip akuntabilitas ini melekat dengan pelaksanaan otonomi tersebut, hal ini dimaksudkan untuk fungsi kontrol untuk dapat meminimalisir penyimpangan ataupun penyalahgunaan wewenang/pengelolaan sehingga kerugian yang mungkin saja ditimbulkan akan dapat dihindari. Untuk dapat mengukur tingkat penerapan akuntabilitas oleh sebuah Perguruan Tinggi dapat dilakukan dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Adanya penetapan visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi yang bersangkutan

2. Adanya laporan tahunan tentang hasil pencapaian renstra (rencana strategis) yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur pencapaian kinerja.
3. Dalam bidang non akademik untuk dapat menjamin akuntabilitas ini dapat mengoptimalkan SPI (Satuan Pengwas Internal) dan dari pihak eksternal dapat dilakukan audit oleh akuntan public setiap tahunnya.

Dari beberapa indikator terkait dengan penilaian akuntabilitas diatas maka dapat disimpulkan bahwa sejauh ini penerapan tata kelola yang dilakukan di Universitas ABC cukup bisa dikatakan telah menerapkan prinsip akuntabilitas, akan tetapi ada baiknya jika akuntabilitas yang ada saat ini dapat disempurnakan lagi dengan adanya audit/pemeriksaan yang dilakukan oleh kantor Akuntan public terkait dengan aktivitas manajerial dan operasional setiap tahunnya, karena sejauh ini berdasarkan dari hasil wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa untuk audit oleh pihak eksternal ini belum memiliki konsistensi setiap tahunnya.

## BAB 5

### TATA KELOLA UNIVERSITAS ABC DALAM BINGKAI STEWARDSHIP THEORY

Teori *stewardship* merupakan teori alternative yang muncul dari keberadaan teori agensi yang telah lebih dahulu hadir dalam hubungan prinsipal dan agen dalam satu perusahaan ataupun organisasi. Teori *stewardship* merupakan alternative teori keagenan yang menawarkan penjelasan yang berlawanan mengenai penataan yang efektif. Teori *stewardship* tidak diciptakan melalui peraturan formal melainkan melalui struktur organisasi yang dapat membantu pimpinan untuk menghasilkan kepercayaan interpersonal dan institusional.

Pada prinsipnya teori *stewardship* mengakui berbagai motif non keuangan untuk perilaku manajerial. teori ini menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan - tujuan individu melainkan lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi sehingga teori ini memiliki dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif termotivasi untuk bertindak sesuai dengan keinginan principal. Jika dikaitkan dengan *good governance*, *stewardship theory* ini bertolak belakang dengan *agency theory*, *stewardship theory* menempatkan manajer bukanlah sebagai agen yang mengambil keputusan melainkan manajer perusahaan sebagai pelaksana yang baik bagi perusahaan (Muawanah. 2010)

Dari tata kelola yang dilakukan di Universitas ABC diketahui bahwa pelaksanaan tata kelola tersebut merujuk pada peraturan OTK nomor 01 tahun 2013 dimana dalam aturan OTK tersebut diatur mengenai struktur organisasi dimana dari struktur organisasi tersebut terdapat fungsi dan tanggung jawab yang jelas antar semua yang tercantum di dalam strukturr organisasi tersebut. Dalam rangka mewujudkan *Good University Governance* pihak manajemen Universitas ABC sangat memperhatikan tugas dan fungsi setiap divisi atau departemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Prinsip komunikasi terbuka diterapkan dengan harapan semua SDM

yang ada dapat memberikan masukan maupun ide yang membangun dalam perbaikan manajemen. Adanya partisipasi dari semua pihak yang ada diharapkan dapat memberikan tantangan bagi semua pihak dan tanggung jawab sehingga setiap pihak dapat mengembangkan kontrol atas tindakan yang akan dilakukan. Prinsip partisipasi ini sangat kontras dengan filsafat manajemen yang dianut oleh *stewardship theory*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muawanah (2014), dimana dalam penelitiannya menyebutkan bahwa tentang proses dan *value* atas keterlibatan pemilik dalam praktik *corporate governance*. Keterlibatan pemilik merupakan upaya pemilik untuk menginternalisasi tujuan utama dan nilai - nilai keyakinannya dalam perusahaan dimana dalam hal ini berwujud dalam frasa *elin lan waspada* yang bermakna selalu mengingat tujuan pendirian untuk bisa selamat sampai tujuan. Selain itu keterlibatan pemilik secara langsung dalam proses *governance*, pemilihan orang - orang terdekat dan terpercaya menghasilkan hubungan kepercayaan dalam perusahaan, dalam hal ini *stewardship theory* yang lebih altruistic bisa menjadi satu pilihan dalam praktik *corporate governance*.

Untuk mencapai terciptanya *Good University Governance* di Perguruan Tinggi merupakan tanggungjawab semua pihak yang ada dalam Perguruan Tinggi tersebut. Dengan adanya kebersamaan tersebut akan lebih memudahkan dalam mencapai target yang ditetapkan. Atas dasar kebersamaan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan yang ada saat ini dalam melaksanakan tata kelola sama sekali tidak termotivasi oleh tujuan individu melainkan lebih focus dengan pencapaian tujuan organisasi. Dari cara pengelolaan dan cara pandang pihak Rektor yang telah disampaikan sebelumnya hal ini sangat sejalan dengan *stewardship theory*.

*Stewardship theory* dapat menjelaskan eksistensi Perguruan Tinggi sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk mampu bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, membuat pertanggungjawaban kinerja yang diamanahkan kepadanya sehingga tujuan ekonomi, pelayanan publik maupun kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal. Untuk dapat menerapkan *Good University*

*Governance* secara optimal maka rektor, wakil rektor, dekan beserta jajarannya yang lainnya dan mengerahkan semua kemampuan dan keahliannya serta berkomitmen dalam mengoptimalkan fungsi SPI dan mengikutsertakan penyusunan anggaran mulai dari bawah sampai dengan tingkat atas, membangun *intellectual capital* dan menciptakan budaya organisasi yang baik serta mengoptimalkannya.

## BAB VI PENUTUP

Penerapan *Good University Governance* yang ada di Universitas ABC berlandaskan pada Peraturan OTK nomor 01 Tahun 2013 dan Statuta Perguruan Tinggi Universitas ABC Tahun 2019. Atas dasar peraturan OTK dan Statuta tersebut mengarahkan pengelolaan tata kelola yang dilaksanakan menerapkan prinsip – prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, peningkatan mutu secara berkelanjutan dan keadilan.

Pelaksanaan *Good University Governance* yang ada di Universitas ABC saat ini salah satunya telah menerapkan prinsip akuntabilitas, dan dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Akuntabilitas Universitas ABC dalam melaksanakan tata kelola dapat dipertanggungjawabkan. Akan tetapi akuntabilitas tersebut ada baiknya dapat disempurnakan lagi dengan adanya konsistensinya terhadap pelaksanaan audit terhadap laporan keuangan yang dimilikinya sehingga apabila hal tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten akan dapat menjadi nilai tambah terhadap penilaian publik.

Dalam mencapai akuntabilitas Perguruan Tinggi pelaksanaan tata pamong yang dilakukan oleh Universitas ABC yaitu tata pamong yang bersifat transparan. Sifat keterbukaan yang diterapkan dalam melaksanakan tata pamong tersebut tujuannya untuk dapat melibatkan semua pihak dalam memberikan ide atau amasukan dalam melakukan perbaikan kampus. Akuntabilitas dalam penerapan Tri Dharma terutama terkait dengan penelitian masih belum dapat optimal dalam pelaksanaannya, hal ini dapat diketahui dari kendala yang dihadapi oleh para dosen yaitu terkait tingkat produktivitas para dosen dalam melakukan penelitian. Kondisi tersebut pada dasarnya disebabkan oleh masalah publikasi atas penelitian yang dilakukan, kendala tersebut disebabkan adanya biaya yang tidak murah terutama untuk publikasi internasional. Sedangkan untuk akuntabilitas dari sisi pengabdian kepada masyarakat telah berjalan optimal baik mahasiswa maupun dosen.

Keterlaksanaan dalam proses laporan aspek non keuangan dalam komponen pendukung yaitu manajemen dan kepemimpinan sudah memadai dan mendukung akuntabilitas kinerja dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Fokus perbaikan terhadap fasilitas pembelajaran, sarana dan prasarana, perekrutan tenaga kependidikan serta tingkat kompetensi sumber daya manusia merupakan upaya dari pimpinan saat ini untuk dapat memperbaiki semua kendala yang ada dari komponen – komponen tersebut. Perbaikan manajemen saat ini yaitu menuju kedalam manajemen yang bersifat manajemen professional yang berbasis pada sistem perusahaan swasta yang efektif dan efisien dalam melaksanakan *jobdescription* yang ada guna mencapai visi misi Perguruan Tinggi yang telah ditetapkan

Kompetensi untuk tenaga kependidikan masih jauh dari standart yang ada dimana untuk kondisi saat ini antara posisi jabatan dan background pendidikan masih banyak yang bertolak belakang. Faktor tenaga kependidikan ini tidak boleh dianggap remeh karena tenaga kependidikan ini merupakan pondasi dalam manajemen untuk dapat menjadi suatu organisasi yang kuat dan baik

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M & Pratolo, S (2012). *Penerapan Tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi Yang Baik Untuk Mewujudkan Good University Governance (Studi Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se - Indonesia*, p. 14 -16.
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) (2000), *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Brown, M. G. (2003). *Baldrige award winning quality: How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence*. New York: Productivity Press.
- Creswell, John W (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama Dirjen Dikti Kemendikbud (2014). *Pedoman Good University Governance*. <https://luk.staff.ugm.ac.id>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2020). *Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2020*. Retrived June 25, 2020 From <https://www.lldikti4.or.id/wp-content/uploads/2020/08/HASIL-KLASTERISASI-PT-2020-FINAL.pdf>
- Donaldson, L, & Davis, J.H (1989). *CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management. Washington, DC.
- John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga (2008) Bandung : Pustaka Pelajar pp-19.

- Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (2019). Statistik 2019 Pendidikan Tinggi. Retrieved April 20, 2020, From <https://pddikti.kemdikbud.go.id/asset/data/publikasi/Statistik%20Pendidikan%20Tinggi%20Indonesia%202019.pdf>
- Lapworth. S. (2004). *Arrenting Decline In Shared Governance:Towards A Flexible Model For Academic Participation. Higher Education Quartely*. 58 (4), 299-314
- Lexy. J. Moleong (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Lexy. J. Moleong (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rodakarya
- Miles, B Mathew & Huberman, Michael (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode – Metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Muawanah, Umi. (2014). *Corporate Governance dan Kepemilikan Keluarga*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma Jamal*, 5(2), 170-344
- Muawanah, U. (2010). *Praktik Corporate Governance and spritual Islami di Perbankan Islam: Pendekatan Mixed Method*. Disertai PDIA PPSFEUB
- Prayogo, Y. (2019). *Selama 4 Tahun, 130 PTS Ditutup, Kok Bisa? Ini Penjelasannya*. Diambil 02 Agustus 2020 dari <http://www.kalderanews.com/2019/08/selama-4-tahun-130-pts-ditutup-kok-bisa-ini-penjelasannya/>
- Priyono, Dwi & Ahmad (2018). *The Implementation of Higher Education Funding in Indonesia*. *Open Access Library Journal*,5: e4049.

- Rahardjo, Susilo & Gudnanto. (2011). *Pemahaman Individu Teknik Non Tes*. Kudus: Nora Media Enterprise
- Republik Indonesia 2003. *Undang - undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Lembaran Negara RI, No 4301. Sekretariat Negara. Jakarta. <https://sipuu.setkab.go.id>
- Republik Indonesia 2012. *Undang - undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara RI, No 5336. Sekretariat Negara. Jakarta. <https://lidikti8.ristekdikti.go.id>
- Republik Indonesia 2010. *Peraturan Pemerintah nomor 66 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Lembaran Negara RI, No 5157. Sekretariat Negara. Jakarta. <https://www.lidikti4.or.id>
- Republik Indonesia 2014. *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi*. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Republik Indonesia 2016. *Peraturan Menteri Riset Teknologi Perguruan Tinggi Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pedoman Tata Cara Penyusunan Statuta PTS*. <https://lldikti8.ristekdikti.go.id>
- Said, Achmad Lamo (2015). *Corporate Social Responsibility Dalam Perspektif Governance*. Yogyakarta: Deepublish.
- Shattock, Michel (2006). *Managing and Good Governance in Higher Education*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Siringoringo, J. M (2012). *Dinamika Good University Governance Dalam Pembentukan Intelectuall Capital Pada Fakultas Ekonim dan Bisnis Universitas Diponegoro*. <https://www.slideshare.net/lenaringo/tesis-final-lena>

- Sri, Muhammad (2015). Konsep Dan orientasi Program Pasca Sarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Keunggulan Dan keunikan.
- Sugiyono (2011). *Mentode Penelitian Kualitatif, Kualitatif R & D*. Bandung: Afabeta.
- Susilawathi, A. A. R., Muawanah, U., & Ahmad, A. (2021). Dampak penerapan GSG dimediasi reputasi sekolah terhadap kinerja SMK Swasta di Kota Malang . *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 17(1), 69-82. <https://doi.org/10.21067/jem.v17i1.5297>
- UGSC (2012). *The University Governance Screening Card A Tool For Benchmarking University Governance*. The World Bank, pp.. 1 - 2.
- Wijatno, S. (2009). *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif dan Ekonomis*. Jakarta: Salemba Empat.

# IMPLEMENTASI TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI SWASTA

Good University Governance atau Tata Kelola Universitas yang Baik merupakan suatu system/mekanisme yang mengarahkan bagaimana PTS dikelola untuk mencapai tujuan pembentukannya. PTS secara kelembagaan dapat digolongkan menjadi dua yaitu PTS yang didirikan oleh yayasan independen dan PTS yang didirikan oleh yayasan yang berafiliasi dengan organisasi keagamaan, berafiliasi dengan BUMN, berafiliasi dengan organisasi kemasyarakatan dan lain sebagainya. Perbedaan hubungan kelembagaan ini tentu akan berakibat pada bagaimana sebuah PTS dikelola. Tata kelola perguruan tinggi menjadi tantangan tersendiri bagi setiap PTS. Di samping tuntutan regulasi, ketatnya persaingan juga memaksa PTS untuk terus berbenah dan melaksanakan tata kelola yang baik. Sudah jamak bahwa factor kepemilikan institusi memiliki dampak yang kuat terhadap model tata kelola institusi tak terkecuali institusi pendidikan. Meskipun tuntutan regulasi sangat ketat tidak sedikit pemilik dalam hal ini mewujud pada yayasan pendiri memiliki pengaruh yang signifikan dalam proses tata kelola. Tanpa dibarengi dengan komitmen yang kuat diantara pemilik dan pihak rektorat, maka tercapainya good university governance sulit dicapai.

Dari sisi teoritis, agency theory yang sudah berakar dalam memberikan penjelasan tentang urgensi tatakelola institusi, nampaknya teori ini tidak berlaku dalam institusi pendidikan ini. Adalah stewardship theory yang menawarkan penjelasan dari perspektif yang berbeda, bukan hanya dalam ranah hubungan principal agen dengan kepentingan individu yang menjadi karakteristik utamanya, tetapi lebih pada motivasi dan komitmen bersama untuk untuk kepentingan organisasi. Implementasi stewardship theory ini dapat deteksi melalui struktur organisasi dan kepemilikan, hubungan keuangan serta keterbukaan informasi. Tampaknya asimetri informasi tidak ditemukan dalam institusi ini.

ISBN 978-623-315-756-8



9 786233 157566

