

RPSEP-41

FAKTOR-FAKTOR UTAMA *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA PROGRAM STUDI AKUNTANSI DI INDONESIA

Ali Muktiyanto¹
Hilda Rossieta²
Ancella A. Hermawan³

Abstract

This study aims to develop a GUG main factors of previous studies. First, the need to involve the formulation of the vision, mission, and purpose of the college is based on the moral and ethical high in GUG build (AWI / MCI Program, 2010; Indrajit and Djokopranoto, 2006). Secondly, GUG's Guidelines in various OECD member countries stressed how important the role of governance structure and credibility in the implementation of the principles of GUG (Henard and Mitterle, 2010). Third, the existence of the main principles GUG known that fairness, responsiveness, accountability, transparency, and autonomy of universities (World Bank, OECD, UNDP, AWI / MCI Program, 2010; Henard and Mitterle, 2010; Indrajit and Djokopranoto 2006). Furthermore, these dimensions were tested to find the main factors GUG. This study used an explanatory design and processed using Structural Equation Model approach. The test results showed that the study variables showed good validity and. The results of the study illustrate the change in the composition of the major factors that is known GUG become Fairness, Responsibility, Governance Structure, and Accountability. Other variables such as vision-mission, transparency, autonomy, credibility, and ethics can not be proven by this study because it does not meet the criteria of reliability. This may be because of the data that is dominated by Accounting Studies Program of private universities that the most accredited C. It is possible other variables that are not proven in this study because in principle these variables has been absorbed by the four variables that have been proven. The study provides recommendations for further research with the data partitioned state and private universities and ensure the status of state and private universities distinction is still relevant in the determination of the main factors GUG.

Keywords: *Fairness, Responsibility, Governance Structure, Accountability*

PENDAHULUAN

Pertemuan *International Association of University Governing Bodies* tahun 2008 menegaskan perlunya institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan meningkatkan dan menyelaraskan model *governance*-nya dalam menghadapi

tantangan. Pada dekade terakhir ini perguruan tinggi menghadapi perubahan yang dramatis antara lain perkembangan modus sistem pendidikan yang lebih fleksibel seperti *e-learning* dan sistem belajar jarak jauh, bertumbuhnya internasionalisasi perguruan tinggi, profil mahasiswa yang lebih heterogen menurut latar belakang sosial ekonomi, etnis, dan pendidikan sebelumnya, serta peningkatan partisipasi perempuan. Selain itu tekanan untuk mendiversifikasi pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada pendanaan publik terus meningkat. Sebagai contoh, pada sebagian besar di negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) secara bertahap pendanaan dari pemerintah mulai dialihkan dari pendanaan rutin menjadi *block grant*, pencairan dana tanpa ketentuan khusus beralih dalam bentuk kontrak berdasarkan profil dan perencanaan strategis perguruan tinggi, serta dana riset harus melalui hibah kompetisi (Henard dan Mitterle, 2010).

¹Lektor Kepala pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

²Lektor Kepala pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

³Lektor pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Tekanan atas *governance* perguruan tinggi sebagai dampak tuntutan ranking internasional juga meningkat. Salmi (2009) mengaitkan ranking perguruan tinggi dengan tiga faktor: konsentrasi bakat, pendanaan yang melimpah, dan *governance* yang tepat. *Governance* lain yang dianggap penting seperti pemimpin yang konsisten dan menginspirasi, visi strategi yang kuat untuk mengarahkan institusi, filosofi kesuksesan, keunggulan dan budaya yang kuat, dan *learning organization* juga menjadi tuntutan publik. Beranjak dari hal tersebut, GUG menjadi satu elemen vital agar perguruan tinggi mampu mengantisipasi, mendesain, mengimplementasikan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan (Henard dan Mitterle, 2010).

Pengujian dan pengkajian GUG, khususnya di Indonesia, masih relatif sedikit dan belum mendalam. Sebagai contoh survei implementasi GUG di Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom tahun 2011 dengan dimensi transparansi, akuntabilitas, *responsiveness*, mutu layanan akademik, budaya akademik, dan prakarsa hanya sampai pada gambaran umum implementasi GUG dengan hasil penilaian cukup baik (STISI Telkom, 2011). Muhi (2010) dalam disertasinya secara implisit merekomendasikan adanya model GUG bagi tiap perguruan tinggi sebagai tindak lanjut temuannya tentang pengaruh dimensi GUG (transparansi, akuntabilitas, *responsiveness*, budaya akademik, prakarsa) terhadap mutu layanan akademik.

Langkanya kajian GUG pada perguruan tinggi boleh jadi karena belum *fit* dimensi ataupun model GUG itu sendiri pada satu sisi dan landasan teori-praktik *governance* dengan GUG pada sisi lain. Hussin dan Asimirin (2010) yang mengaitkan *governance* dengan otonomi perguruan tinggi di Malaysia mengemukakan bahwa kajian GUG harus mempertimbangkan konteks tempat perguruan tinggi berada baik konteks internal-eksternal dan nasional-internasional, prinsip-prinsip, nilai dasar, dan keyakinan adiluhung. *The Arabic World Initiative/the Merseille Center for Mediterranean Integration* (AWI/MCI) Program (2010) ketika mengembangkan *university governance scorecard* di wilayah Timur Tengah dan Afrika Utara mengemukakan 6 (enam) dimensi keberhasilan GUG yaitu konteks, misi dan goal; struktur *governance*; manajemen/kepemimpinan; otonomi; akuntabilitas; dan partisipasi.

Henard dan Mitterle (2010) mengungkapkan karakteristik *governance* di Inggris Raya, Irlandia, dan Denmark. Inggris Raya mengemukakan karakteristik *governance* yang meliputi *selflessness, integrity, objectivity, accountability, openness, honesty, dan leadership*. Sementara itu Irlandia menambahkan dengan *transparency, fairness, independence, efficiency and effectiveness, dan value for money*. Pada sisi lain Denmark mengemukakan karakteristik *independence, openness (transparency), efficiency, dan quality*. OECD secara implisit mengemukakan perlunya mengaitkan GUG dengan visi pencapaian sasaran dan strategi bertumbuh dan bersaing perguruan tinggi (Henard dan Mitterle, 2010).

Selain itu terdapat prinsip atau karakteristik lain yang sering dipertimbangkan dalam GUG selain yang telah disebutkan sebagai adopsi *good governance* yaitu penentuan *stakeholders*, pendefinisian peran dan tanggung jawab masing-masing *stakeholders*, penegakan hukum, orientasi pada konsensus, serta persamaan derajat dan inklusivitas. Nampak betapa variatifnya prinsip-prinsip, praktik, dan pandangan tentang GUG yang berkembang. Beranjak dari paparan tentang GUG di atas penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan menganalisis faktor-faktor utama yang membentuk GUG program studi akuntansi di Indonesia. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan kajian lainnya terutama pada setting pendidikan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi sektor publik yang berimplikasi pada penyesuaian konstruk untuk indikator-indikator ataupun variabel-variabel terkait.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa penambahan bangunan pengetahuan tentang teori GUG pada konteks perguruan tinggi di Indonesia. Dimensi GUG banyak diuji, namun masih secara parsial, seperti Hussin dan Asimirin (2010) melalui pengembangan otonomi; OECD dalam Henard dan Mitterle (2010), Tierney (2006), dan Allan dan Rieu-Clarke (2010) dengan visi, misi, dan goal perguruan tinggi. David dan Philip (2005) memasukkan etika dalam *governance*, sementara itu Medueke (2008) menekankan aspek kepemimpinan dan birokrasi. Bagi praktisi pendidikan tinggi diharapkan dapat memberikan wawasan yang positif dalam menentukan dan menerapkan prinsip-prinsip GUG serta mengelola perguruan tinggi. Akhirnya bagi pemerintah diharapkan dapat mendorong penyusunan dan penguatan praktik GUG di perguruan tinggi baik melalui regulasi maupun kebijakan-kebijakan.

KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Konsep *governance* muncul pertama kali pada ranah privat lalu ke publik dan kemudian diimplementasikan pada sektor pendidikan tinggi. Apabila dilihat sifat dan tujuan dasar penyelenggaraan pendidikan tinggi di suatu negara, sekalipun mengadopsi prinsip-prinsip yang diterapkan dalam GG dan GCG

nampaknya GUG tidak serta merta dapat dinyatakan sama. Hal tersebut juga terkait dengan pendefinisian pendidikan tinggi sebagai *public goods* atau *private goods* atau bahkan kombinasi diantara keduanya serta model perguruan tinggi yang dipilih.

GUG sangat penting bagi suatu perguruan tinggi, hal tersebut dijelaskan dalam *Governance of Irish University* (2007) dalam Henard dan Mitterle (2010) sebagai berikut.

A robust system of governance is vital in order to enable organizations to operate effectively and to discharge their responsibilities as regards transparency and accountability to those they serve. Given their pivotal role in society and in national economic and social development, as well as their heavy reliance on public as well as private funding, good governance is particularly important in the case of the universities

Perguruan tinggi tidak akan mampu mencapai tujuan menjadi unggulan pada seluruh visi dan misinya tanpa menerapkan prinsip dasar GUG yang didasarkan pada pilar kebebasan akademik dan otonomi. AWI/MCI Program (2010) ketika membangun *governance university scorecard* mengemukakan dimensi dan indikator GUG sebagai berikut (1) Konteks, misi dan goal, (2) Struktur *governance*, (3) Manajemen, (4) Otonomi, (5) Akuntabilitas, dan (6) Partisipasi. Dimensi tersebut mencoba membangun keselarasan lingkungan internal dan eksternal dan pengelolaan perguruan tinggi yang menuju kinerja yang optimal. Konteks, misi, goal, dan struktur *governance* mencerminkan lingkungan eksternal dan internal. Otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi adalah inti prinsip-prinsip GUG. Manajemen mencerminkan aspek manajerial dalam mengelola perguruan tinggi. Secara umum, prinsip-prinsip tersebut merupakan prinsip yang harus diikuti dalam penyelenggaraan perguruan tinggi apabila memang secara konsisten ingin menerapkan konsep GUG. Aplikasi dari prinsip-prinsip ini sebenarnya secara luas dapat ditempatkan dalam hampir semua konteks permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi.

Beranjak dari pemaparan konsep dan praktik GUG di muka, penelitian ini mencoba menyusun satu kerangka GUG yang mengemukakan prinsip-prinsip

governance. *Pertama*, struktur organisasi internal yang tidak dapat diabaikan dalam GUG adalah perencanaan strategis yang tepat beranjak dari formulasi visi, misi dan tujuan perguruan tinggi yang dilandasi oleh moral dan etika yang tinggi (AWI/MCI Program, 2010; Indrajit dan Djokopranoto, 2006). *Kedua*, *Guidlines* GUG di berbagai negara anggota OECD seperti Inggris Raya, Denmark, Kanada, dan Australia menekankan betapa penting peranan struktur *governance* dan kredibilitasnya menjadi aktor utama implementasi prinsip-prinsip GUG (Henard dan Mitterle, 2010). *Ketiga*, prinsip-prinsip utama GUG yang menjadi intisari GUG adalah *fairness*, *responsiveness*, akuntabilitas, transparansi, dan otonomi perguruan tinggi (World Bank, OECD, UNDP, AWI/MCI Program, 2010; Henard dan Mitterle, 2010; Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Diharapkan cakupan GUG tersebut menjadi semakin komprehensif dan melingkupi implementasi GUG.

Visi, Misi, dan Tujuan (*Strategic Objective*)

Perencanaan organisasi dimulai dengan menetapkan visi, misi dan *strategic objective* yang baik, artinya sesuai dan *fit* dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Mengidentifikasi visi, misi, dan *strategic objective* merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategis karena situasi dan kondisi yang mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan mungkin mensyaratkan tindakan tertentu (David, 2006). Manfaat dari penetapan visi, misi, dan *strategic objective* bagi organisasi sangat penting karena visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan yang akan diperbuat organisasi di masa mendatang. Untuk mewujudkan visi, organisasi melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas karena misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran organisasi yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan jika diimbangi dengan strategi yang tepat dalam penerapannya (Mangkuprawira, 2009).

Nilai, Moral, dan Etika

Di dalam konteks pencarian kebenaran secara utuh, universitas mempunyai kebebasan akademik. Kebebasan akademik berakar pada martabat

manusia yang mempunyai kebebasan internal atau kebebasan dasar dalam pribadinya. Namun, di sisi lain tidak dapat tidak manusia harus mencari makna penemuan baru. Makna tersebut akan menjamin bahwa penemuan baru digunakan untuk kesejahteraan otentik individu dan masyarakat secara keseluruhan. Di sini terasa kekentalan dimensi moral dan etik penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peran universitas pada perlindungan martabat manusia serta pada tanggung jawab moral penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah contoh dimensi etika dari perguruan tinggi. (Indrajit dan Djokopranoto, 2006).

Oleh karena itu nilai, moral, dan etika harus dijunjung tinggi perguruan tinggi. Seluruh prinsip ini harus dilakukan dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai, etika, moral dan tujuan dasar yang dianut dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, dan diterapkan untuk menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi dasar perguruan tinggi. Perguruan tinggi mengemban amanat dan harapan yang besar dari masyarakat, bangsa dan negara, sehingga penyimpangan dari nilai-nilai ini merupakan sebuah pengkhianatan terhadap amanat dan harapan itu.

Oleh karena peran nilai, moral, dan etika sebagai spirit dan penjaga amanah perguruan tinggi menjadi penting. Keberlepasan pengelolaan perguruan tinggi dari nilai, etika, dan moral akan mengarahkannya pada eksploitasi *residual claimer* (mahasiswa) untuk kepentingan sesaat, jauh dari misi mulia perguruan tinggi itu sendiri. GUG hendaknya menjadikan etika sebagai pilar prinsipnya agar peran perguruan tinggi sebagai masyarakat akademik tetap terjaga.

Struktur Governance

Struktur *governance* merupakan bagian yang banyak dikaji dan menjadi sorotan dalam penyusunan panduan GUG seperti dikemukakan dimuka. Hampir semua panduan GUG, khususnya untuk negara-negara yang tergabung dari OECD, menjadikan struktur *governance* sebagai pusat perhatian. AWI/MCI Program (2010) mengemukakan pembahasan mengenai struktur *governance* meliputi proses pendefinisian, komposisi, proses pengangkatan anggota, kejelasan mandat, keselarasan mandat dengan misi, goal dan kerangka legal, akuntabilitas badan *governance*, mekanisme pengukuran kinerja badan *governance*. Selain itu

terkait dengan struktur *governance* adalah manajemen perguruan tinggi; pimpinan perguruan tinggi: proses pengangkatan, peran dan tanggung jawab, fungsi legal, jalur akuntabilitas, mekanisme evaluasi kinerja; dan struktur manajemen sampai kepada unit yang mencakup peran, tanggung jawab, jalur akuntabilitas, dan mekanisme evaluasi kinerja (SDM, Penganggaran, pengadaan, aspek hukum). Indrajit dan Djokopranoto (2006) menegaskan bahwa struktur *governance* atau organisasi mencakup hubungan yang memiliki koherensi dengan rencana kebijakan serta keputusan yang terkait dengan pengelolaan kegiatan dan pendanaannya. Hubungan yang dimaksud adalah tata hubungan antara berbagai unit organisasi serta tanggung jawab masing-masing unit dengan bagian organisasi serta personel yang menduduki posisi organisasi.

Kredibilitas

Kredibilitas menuntut pejabat perguruan tinggi memiliki kompetensi akademik dan kecerdasan yang cukup, memiliki *leadership* yang kuat, integritas akademik, dan kemampuan manajerial yang baik. Kredibilitas dibutuhkan perguruan tinggi dalam membawa misi pendidikan, pengajaran, riset, dan pengabdian kepada masyarakat. Kredibilitas merupakan integritas dan kapasitas *stakeholders* dalam menjaga dan membawa nama baik perguruan tinggi sebagai masyarakat ilmiah dan ber peradaban (AWI/MCI Program, 2010).

Level pengetahuan dan ketrampilan merupakan salah satu kunci dalam kapasitas *stakeholders* (Carter and Lorsch, 2004; Charan, 1998; Hendri, 2005). Fungsionalisasi pengetahuan dan ketrampilan tidak hanya untuk kepentingan manajemen, pemasaran dan akuntansi namun juga untuk mengelola hubungan dengan konteks lingkungan (Forbes dan Milliken, 1999). Selanjutnya *leadership* yang kuat menentukan kemampuan perguruan tinggi untuk tumbuh dan berkembang (Bikmoradi et.al, 2010). *Leadership* yang tidak efektif akan menghasilkan ketidakstabilan *governance* (Madueke, 2008). Sementara itu integritas *stakeholders* terutama dalam integritas akademik yang merupakan prinsip-prinsip moral yang diterapkan dalam lingkungan akademik, khususnya yang terkait dengan kebenaran, keadilan dan kejujuran (MMR FK UGM).

Transparansi

Transparansi semakin urgen dalam sektor publik (pemerintah) dan privat (swasta). Hal ini didorong oleh berkembangnya tuntutan lingkungan terhadap akses informasi. Aliran informasi tidak pernah secara total tanpa hambatan, karena manajemen yang tidak transparan dalam mengelola organisasi. Transparansi diterima luas masyarakat (sektor publik dan privat), karena transparansi memberikan harapan terhadap efisiensi, membangun kredibilitas dan citra, kepercayaan dan kolaborasi (Drucker dan Gumpert, 2007). Transparansi sangat penting untuk mencegah terjadinya skandal, penyelewengan dan penyimpangan yang dapat menimbulkan kebangkrutan. Filosofinya adalah *stakeholders* memiliki keterbatasan dalam menjalankan organisasi, sehingga harus menerapkan prinsip transparansi untuk memudahkan *stakeholders* dalam mengawasi dan menilai organisasi. Transparansi tidak bersifat absolut, tetap ada pembatasan-pembatasan mengenai informasi apa saja yang dapat diberikan. Pembatasan terkait : (1) Siapa saja yang berhak mengakses informasi. (2) Jenis informasi yang dapat diberikan dan jenis informasi yang tidak boleh diberikan, seperti rahasia dagang piranti lunak dan strategi organisasi (Surya dan Yustiavandana, 2006).

Kerangka GUG harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan organisasi. Pengungkapan ini meliputi informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja organisasi, kepemilikan dan pengelolaan. Disamping itu, informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan meminta auditor eksternal melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

Akuntabilitas

Institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan perguruan tinggi terhadap seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal, terutama pada masyarakat umum. Pertanggungjawaban ini dapat dilakukan secara rutin dengan jangka waktu

tertentu. Misalnya, dalam hal anggaran setiap tahun perlu dilakukan proses audit, baik audit internal maupun audit eksternal yang dilakukan oleh akuntan publik. Hasil audit maupun laporan pertanggungjawaban lain harus dengan mudah dapat diakses oleh seluruh *stakeholders*. AWI/MCI Program (2010) mengemukakan dimensi akuntabilitas dalam GUG meliputi

- 1) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas: staf akademik, staf manajerial, staf administrasi, badan *governance*,
- 2) Proses untuk evaluasi penyelesaian goal institusi.
- 3) Diseminasi informasi: tujuan dan sasaran institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan pasar lulusan, evaluasi institusional (internal dan eksternal), dan akreditasi
- 4) Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mahasiswa, staf pengajar, staf administrasi, dan staf manajerial
- 5) Pemeriksaan keuangan: proses pemeriksaan akun perguruan tinggi
- 6) Pencegahan risiko; dan
- 7) Mekanisme penanganan *misconduct*.

Responsiveness

GUG memerlukan institusi dan proses didalamnya yang mencoba untuk melayani semua *stakeholders* dalam kerangka waktu tertentu yang sesuai. Seorang pelayan publik, politisi atau birokrat yang responsif harus menjadi seorang yang reaktif, simpatik, sensitif, dan mampu berempati pada opini dan kebutuhan masyarakat. *Responsiveness* merupakan kesigapan dan akurasi dari penyedia layanan dalam merespons permintaan dari *stakeholders* untuk ditindaklanjuti. Kesigapan terkait dengan kecepatan, mengacu pada waktu tunggu antara permintaan pihak masyarakat dan tindak lanjut oleh pihak pelayan publik. Akurasi mengandung makna respons pelayan publik yang dapat memenuhi keinginan *stakeholders* (Vigoda, 2002).

Responsiveness memiliki efek positif terhadap kesejahteraan sosial, perbaikan sektor publik, peningkatan *outcomes*, dan berpengaruh terhadap mekanisme kontrol. Oleh karenanya, para pelayan publik harus lebih sensitif terhadap tugas dan memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan

kepada masyarakat. Lembaga publik harus tahu betul siapa pelanggannya dan mau mengubah dirinya untuk mulai mendengar pelanggannya, mensurvey serta melakukan pendekatan kepada *stakeholdersnya* (Osborne dan Gaebler, 2000).

Fairness

Fairness merupakan prinsip *governance* yang mengutamakan adanya perlindungan bagi *stakeholders* minoritas baik dari segi gender, ekonomi, geografi, dan lain-lain, terlindungi dari kecurangan-kecurangan, *self dealing* atau kekeliruan tindakan. *Fairness* juga mengharuskan adanya sistem peran dan tanggung jawab *board*, manajemen dan *committee*, dan remunerasi yang adil (*performance based*), termasuk juga penyampaian secara fair informasi materiil dan pengungkapan penuh dan pengenalan peluang pekerjaan secara adil.

Otonomi

Otonomi merupakan ruh dari perguruan tinggi. Perguruan tinggi dapat beroperasi secara fleksibel dan bertanggung jawab secara utuh ketika memiliki otonomi yang cukup atas akademik, pengelolaan keuangan, dan pengembangan sumberdaya manusia. AWI/MCI Program (2010) mengemukakan dimensi otonomi sebagai berikut.

- 1) akademik: otonomi penentuan struktur akademik, kebijakan penerimaan mahasiswa, mekanisme jaminan mutu, pembukaan program baru, penerimaan tiap program, evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi metode pengajaran
- 2) Finansial: otonomi dalam menggali dana, perjanjian kontrak kerjasama, kepemilikan aset, dan memperoleh pinjaman
- 3) Staffing: kebijakan SDM, peran dan responsibilitas yang terlibat, kemampuan merekrut staf (akademik dan administratif), kebijakan pengembangan karir, kinerja manajemen, dan mekanisme penilaian kinerja.

Kajian Kritis dan Senjangan Penelitian

Perkembangan prinsip-prinsip dan praktik GUG sangatlah beragam antar satu negara ke negara lain, namun pada hakikatnya mengarah kepada peningkatan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan tinggi kepada *stakeholders*: pemerintah,

mahasiswa, masyarakat, manajemen dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perguruan tinggi. Adopsi nilai-nilai dan prinsip-prinsip GCG dan GG terhadap GUG tidak serta merta mengubah pengelolaan perguruan tinggi menjadi seperti pengelolaan negara atau korporasi, karena tidak semua pendekatan *total quality management* dan GCG dengan mudah diterapkan di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi harus memanfaatkan dan memaksimalkan manfaat otonomi institusi dan kebebasan akademik untuk mengoptimalkan layanannya. Perguruan tinggi tidak akan mampu mencapai tujuan atau *goals* yang dicita-citakan dan menjadi unggulan pada seluruh misinya tanpa menerapkan prinsip GUG. Namun demikian penerapan GUG harus didasarkan pada pilar otonomi dan kebebasan akademik tersebut.

Banyak prinsip-prinsip GUG yang dikembangkan di berbagai negara yang dituangkan dalam *guidelines* namun sesungguhnya bermuara pada prinsip kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan berkeadilan. Kredibilitas menuntut *governance* memiliki kompetensi akademik, integritas (jujur dan amanah), cerdas, memiliki *leadership* yang kuat dan kemampuan manajerial yang baik. Transparansi atas perbaikan kinerja dan keterbukaan semua informasi yang akurat dan secara periodik dipublikasi. Akuntabilitas dilakukan manajemen melalui *oversight* yang efektif berdasarkan kewenangan yang dimiliki yang seimbang antara berbagai level manajerial, *stakeholders*, top manajemen dan auditor. Responsibilitas menempatkan perguruan tinggi sebagai bagian dari masyarakat patuh pada tata hukum dan regulasi dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat. Keadilan bermakna bahwa bagi *stakeholders* minoritas (antara lain dari segi ekonomi, gender, geografi) terlindungi dari kecurangan (*fraud*), *self dealing*, atau tindakan salah lainnya.

Faktor nilai-nilai, moral, budaya, dan keyakinan yang dianut *stakeholders* menjadi khasanah yang harus dipertimbangkan menjadi bagian dari mekanisme GUG. Demikian pula faktor perencanaan strategis, faktor internal eksternal, dan lingkungan tempat perguruan tinggi berada.

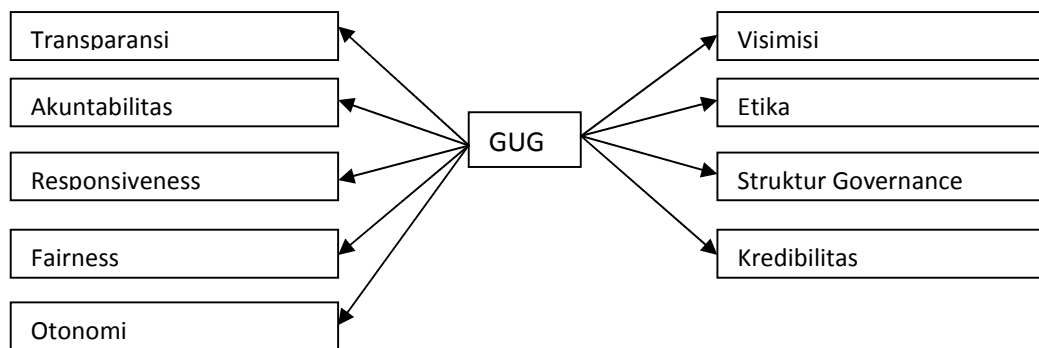
Konsep GUG menghendaki adanya *strategic vision* yang jelas untuk menghasilkan *competitive strategic position* yang tepat. Tidak ada satu model GUG yang tepat untuk seluruh perguruan tinggi, namun dapat diupayakan model GUG yang bersifat generik dan luwes untuk diadopsi baik ditambah atau dikurangkan unsur-unsur yang terdapat dalam model GUG karena faktor kedinamisan dan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus.

Oleh karena itu beranjak dari analisis di atas dan penelitian sebelumnya, penelitian ini berusaha mengisi sebagian kesenjangan-kesenjangan yang ditinggalkan penelitian sebelumnya yaitu pengujian GUG hendaknya menambahkan dimensi-dimensi lain selain yang sudah biasa dikaji dalam GUG (transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness*) seperti otonomi (Hussin dan Asimirin, 2010), manajemen (Kim, 2008), visi, misi, dan goal perguruan tinggi (Henard dan Mitterle, 2010; Tierney, 2006; dan Allan dan Rieu-Clarke, 2010), struktur *governance* (Medueke, 2008; Beth dan Yarbrough, 1999), dan etika (David dan Philip, 2005). Selanjutnya dimensi-dimensi tersebut diuji dalam satu model keselarasan untuk mencari faktor-faktor utama GUG itu sendiri. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk membangun model GUG yang khas untuk program studi akuntansi di Indonesia.

Rerangka Konseptual Dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor utama GUG. Seperti dikemukakan pada bagian sebelumnya, penelitian-penelitian sebelumnya telah mencoba mengkaji aspek GUG seperti STISI Telkom (2011) yang menyajikan hasil survey GUG di institusinya. Muhi (2010) menemukan hubungan GUG dengan kinerja, namun tidak mengaitkannya dengan aspek manajemen, akuntansi manajemen dan strategi. Hussin dan Asimirin (2010) mengaitkan GUG dengan pengembangan otonomi. Kim (2008) mengaitkan manajemen dengan GUG dalam pengendalian mutu dan akuntabilitas. OECD dalam Henard dan Mitterle (2010) mengaitkan GUG dengan visi, misi, dan goal perguruan tinggi sekaligus memperkuat kajian Tierney (2006) dan Allan dan Rieu-Clarke (2010) yang menekankan prinsip-prinsip dan dimensi dari GUG. Sementara itu Medueke (2008) menekankan aspek kepemimpinan dan birokrasi dalam GUG. David dan

Philip (2005) memasukkan etika sebagai dimensi yang penting ke dalam *corporate givernance*. Dengan demikian, berdasarkan tinjauan literatur yang disajikan sebelumnya, dimensi GUG meliputi visi-misi-tujuan, etika, struktur *governance*, kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, *fairness*, dan otonomi (UNDP, World Bank, OECD, Hussin dan Asimirin, 2010; Kim, 2008; Henard dan Mitterle, 2010; Tierney, 2006; Allan dan Rieu-Clarke, 2010; Medueke, 2008; Beth dan Yarbrough, 1999; dan David dan Philip, 2005). Beranjak dari pemikiran tersebut dapat dibangun satu kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Teoritis Penelitian GUG

Gambar 1. menunjukkan GUG dicerminkan oleh VISIMISI, ETIKA, STRUKTUR GOVERNANCE, KREDIBILITAS, TRANSPARANSI, AKUNTABILITAS, RESPONSIBILITAS, FAIRNESS dan OTONOMI.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori. Metode pengumpulan data melalui survei atas objek yang menjadi sampel penelitian. Populasi penelitian adalah 3.164 Perguruan Tinggi dengan 507 Program Studi (Prodi) S1 Akuntansi.

Tabel 1. Penarikan Sampel Akhir

Kriteria	Jumlah
Populasi Perguruan Tinggi	3164
Perguruan Tinggi yang memiliki Program Studi S1 Akuntansi	507
Kuesioner yang tidak kembali	265
Kuesioner kembali	242
Kuesioner kembali yang tidak dapat diolah	11
Sampel Akhir	231

Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian terdiri atas variabel teramati (manifes) dan variabel laten. Variabel teramati meliputi VISIMISI, ETIKA, STRKGOV, KREDIBEL, TRANSP, ACCOUNT, RESPONS, FAIRNESS, OTONOMI. Adapun variabel-variabel laten meliputi variabel laten GUG. Seluruh variabel manifes dikonstruksi dalam skala liker 1-5. Secara lengkap definisi operasional, skala dan teknik pengukuran variabel-variabel penelitian disajikan pada Lampiran 4.

Berdasarkan definisi operasional maka disusun kuesioner. Rancangan kuesioner yang telah disusun selanjutnya dilakukan pengujian bahasa dan substansi serta istilah-istilah akuntansi ahli dari rekan sejawat. Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Doll, Xia, Torkzadeh (1994) mengukur validitas variabel-variabel dalam *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Model*. Menurut Ridgon dan Ferguson (1991), dan Doll, Xia, Torkzadeh (1994) dalam Wijanto (2008), suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik jika nilai *t* muatan faktornya (*loading factors*) lebih besar dari nilai kritis (atau ≥ 1.96 atau untuk praktisnya ≥ 2), dan muatan faktor *Standardized Loading factors* ≥ 0.70 . Sementara itu, Igarria et.al (1997) yang menggunakan panduan dari Hair *et al.* (1995) dalam Wijanto (2008) tentang *relative importance and significant of the factor loading of each item*, menyatakan bahwa muatan faktor standar ≥ 0.50 adalah *very significant*. Igarria et.al (1997) menambahkan jika ada nilai muatan faktor standar < 0.50 , tetapi masih ≥ 0.30 maka variabel yang terkait bisa dipertimbangkan untuk tidak dihapus. Penggunaan batas kritikal 0.50 atau 0.70 sepenuhnya terserah kepada peneliti dengan mempertimbangkan teori atau substansi yang mendasari model, banyaknya variabel teramati yang tersisa setelah penghapusan dan reliabilitas model pengukuran yang terkait.

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya. Untuk mengukur reliabilitas dalam model persamaan struktural akan digunakan *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit/*construct reliability/CR*) dan *variance extracted measure* (ukuran ekstrak varian/*variance extracted/VE*). Hair *et al.* (2007) menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika nilai $CR \geq 0.70$, dan $VE \geq 0.50$.

Hasil pengujian kuesioner pada *First Order Confirmatory Factor Analysis* (Lampiran 2) nampak bahwa dari 63 pernyataan pada kuesioner yang dikembangkan terdapat 45 pernyataan lolos uji validitas dan reliabilitas. Dengan kata lain terdapat 18 pernyataan yang dikeluarkan dari kuesioner. Selanjutnya disusun *Latent Variable Score* (LVS) berdasarkan kedelapan puluh dua pernyataan tersebut sesuai variabel masing-masing. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kembali pada masing-masing variabel yang sudah dalam bentuk LVS untuk membentuk variabel utama (GUG). Uji tersebut sering disebut *Second Order Confirmatory Factor Analysis* (lampiran 3).

Dari Lampiran 3 pada pengujian pertama nampak VISIMISI memiliki *standardized loading factor* ≤ 0.5 , dan ETIKA, KREDIBEL, TRANSPARANSI dan OTONOMI memiliki *standardized loading factor* ≥ 0.5 namun dibawah 0.60. Sementara itu seluruh variabel memiliki *t-value* ≥ 1.96 . Nampak *Construct Reliability (CR)* ≥ 0.70 dan *Variance Extracted (VE)* ≤ 0.5 . Dengan demikian dilakukan proses pengujian kedua dengan menghilangkan variabel yang memiliki *standardized loading factor* ≤ 0.60 . Hasil pengujian tersebut menyisakan 4 variabel yang memiliki *standardized loading factor* ≥ 0.6 dengan *t-value* di atas 1.96 dan $CR \geq 0.70$ dan $VE \geq 0.5$.

Uji Kecocokan Model dan Data

Mengingat penelitian ini menggunakan SEM, maka harus dipastikan telah terjadi kecocokan data dan model. Menurut Hair *et al.* (1998) evaluasi terhadap kecocokan data dengan model dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu (1)

kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*); (2) kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*); dan (3) kecocokan model struktural (*Structural Model fit*). Hasil kecocokan keseluruhan model menunjukkan *Goodness of Fit Statistic is Perfect*.

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

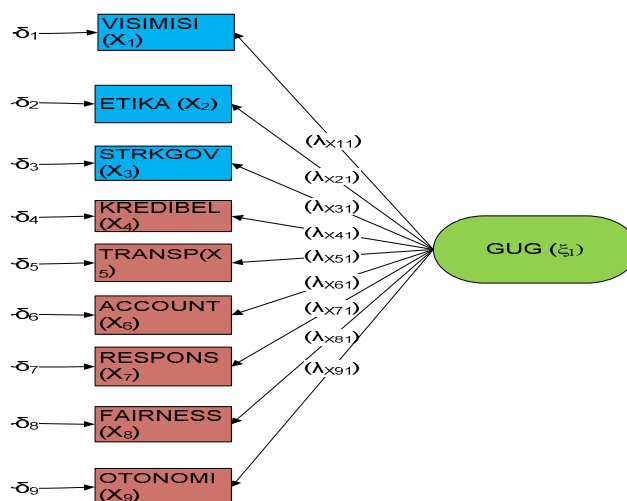
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil pengujian kedua untuk kecocokan model pengukuran variabel-variabel penelitian juga menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik.

Metode Analisis

Model penelitian disajikan dalam bentuk diagram pada Gambar 2. Variabel-variabel laten GUG secara keseluruhan direfleksikan oleh adanya visi dan misi yang jelas (VISIMISI), etika akademik (ETIKA), struktur *governance* (STRKGOV), kredibilitas (KREDIBEL), transparansi (TRANSP), akuntabilitas (ACCOUNT), *responsiveness* (RESPONS), *fairness* (FAIRNESS), dan otonomi (OTONOMI).



Gambar 2. Model Pengukuran GUG

Spesifikasi Model

Model pengukuran GUG di atas dapat dituliskan dalam notasi matematik sebagai berikut.

$$X_1 = \lambda_{X11}\xi_1 + \delta_1 \text{ atau}$$

$$\text{VISIMISI} = \lambda_{X11}\text{GUG} + \delta_1 \dots\dots\dots 1)$$

$$X_2 = \lambda_{X21}\xi_1 + \delta_2 \text{ atau}$$

$$\text{ETIKA} = \lambda_{X21}\text{GUG} + \delta_2 \dots\dots\dots 2)$$

$$X_3 = \lambda_{X31}\xi_1 + \delta_3 \text{ atau}$$

$$\text{STRKGOV} = \lambda_{X31}\text{GUG} + \delta_3 \dots\dots\dots 3)$$

$$X_4 = \lambda_{X41}\xi_1 + \delta_4 \text{ atau}$$

$$\text{KREDIBEL} = \lambda_{X41}\text{GUG} + \delta_4 \dots\dots\dots 4)$$

$$X_5 = \lambda_{X51}\xi_1 + \delta_5 \text{ atau}$$

$$\text{TRANSP} = \lambda_{X51}\text{GUG} + \delta_5 \dots\dots\dots 5)$$

$$X_6 = \lambda_{X61}\xi_1 + \delta_6 \text{ atau}$$

$$\text{ACCOUNT} = \lambda_{X61}\text{GUG} + \delta_6 \dots\dots\dots 6)$$

$$X_7 = \lambda_{X71}\xi_1 + \delta_7 \text{ atau}$$

$$\text{RESPONS} = \lambda_{X71}\text{GUG} + \delta_7 \dots\dots\dots 7)$$

$$X_8 = \lambda_{X81}\xi_1 + \delta_8 \text{ atau}$$

$$\text{FAIRNESS} = \lambda_{X81}\text{GUG} + \delta_8 \dots\dots\dots 8)$$

$$X_9 = \lambda_{X91}\xi_1 + \delta_9 \text{ atau}$$

$$\text{OTONOMI} = \lambda_{X91}\text{GUG} + \delta_9 \dots\dots\dots 9)$$

Modifikasi Model

Apabila kecocokan model dengan data telah terjadi, maka model dapat menjelaskan persamaan yang diinginkan. Namun sekiranya terdapat ketidakcocokan model dengan data, maka model harus dimodifikasi untuk meningkatkan hasil yang cocok (*fit*). Terdapat berbagai pilihan untuk memodifikasi model, tergantung kepada tingkat ketidakcocokan model dan data, umumnya melalui pengurangan atau penghilangan spesifikasi yang keliru. Program LISREL menyediakan informasi bagaimana model seharusnya dimodifikasi (Hatcher, 1996).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil pengujian kedua (pengujian akhir) menunjukkan bahwa Variabel-variabel penelitian menunjukkan validitas yang baik. Seluruh variabel memiliki t-value di atas 1.96. seluruh variabel memiliki SLF di atas 0.60. Demikian pula untuk reliabilitas seluruh variabel baik memiliki $CR \geq 0.70$ dan $VE \geq 0.50$.

Tabel 2. Hasil 2nd Order Confirmatory Analysis

No	Variabel Teramati	2nd Order Confirmatory Factor Analysis			
		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)
1	STRUKTUR GOVERNANCE (STRKGOV)	0.66	21.88		
2	AKUNTABILITAS (ACCOUNT)	0.66	20.10		
3	RESPONSIBILITAS (RESPONS)	0.68	22.52		
4	FAIRNESS (FAIRNES)	0.82	26.57		
	GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)			0.80	0.50

Pembahasan

Sebelum menganalisis hubungan antar variabel utama untuk menjawab tujuan penelitian ini akan dibahas variabel manifes yang merupakan refleksi variabel utama. Seperti diketahui bahwa penelitian ini memiliki 1 variabel utama,

yaitu GUG dengan 9 variabel manifes. Hasil estimasi model pengukuran GUG dapat dirangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Estimasi Model Pengukuran GUG

Indikator/ Variabel	Uji pertama			Uji kedua		
	t-value	Estimasi	R ²	t-value	estimasi	R ²
VISIMISI	3.11	0.098	0.0096			
ETIKA	19.29	0.14	0.32			
STRKGOV	23.43	0.66	0.44	21.88	0.66	0.43
KREDIBEL	8.01	0.26	0.066			
TRANSP	19.42	0.57	0.33			
ACCOUNT	22.04	0.64	0.41	20.1	0.66	0.43
RESPONS	24.12	0.68	0.46	22.52	0.68	0.46
FAIRNES	31.03	0.82	0.67	26.57	0.82	0.67
OTONOMI	16.7	0.51	0.26			
CR	0.81			0.80		
VE	0.35			0.50		

Nampak dari Tabel 3. Pada saat Uji pertama kali bahwa seluruh variabel manifes signifikan ($t\text{-value} > 1.96$), namun hasil VE di bawah 0.50 sehingga tidak memenuhi kriteria reliabilitas. Setelah dilakukan penghapusan variabel manifes yang memiliki nilai *standard loading factor* di bawah 0.60, hasil akhirnya adalah seperti yang termuat pada Tabel 3 bagian uji kedua dengan seluruh variabel valid dan memenuhi kriteria reliabilitas.

Hasil estimasi menunjukkan bahwa variabel *Fairness* merupakan refleksi GUG paling besar (0.82). Program Studi (Prodi) menghendaki adanya *key performance indicator* dalam menilai kinerja dan sistem remunerasi yang diterapkan secara luas. Prodi juga mengharapkan beasiswa untuk mahasiswa terus meningkat. Prodi menghendaki perwakilannya pada Senat Fakultas dapat terus aktif dan informatif atas hasil-hasil Rapat Senat ke Prodi.

Refleksi terbesar kedua adalah *Responsibilitas* (0.68). Sebagai wujud *responsibilitas* pengelolaan dan pengembangan, Prodi melakukan reanalisis kurikulum dan studi kelayakan kebutuhan berbasis kurikulum dan pasar, kegiatan

bersama dengan asosiasi dan atau masyarakat, dan melaksanakan kegiatan CSR, dalam 5 tahun terakhir ini.

Refleksi terbesar ketiga dan keempat adalah Struktur *Governance* dan Akuntabilitas (0.66). Berkenaan dengan Struktur *Governance*, fokus perhatian Prodi adalah kompetensi Tim Penilaian Angka Kredit dan Kepangkatan dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Demikian pula Surat Keputusan pengangkatan Kaprodi dengan tugas pokok dan fungsi yang jelas. Penerbitan Laporan Akademik dan NonAkademik Prodi yang tepat waktu dan bermutu merupakan wujud dari hasil struktur *governance* yang baik. Prodi menghendaki sesedikit mungkin intervensi pemilik terhadap manajemen Prodi. Sebagai imbalannya, secara tejadwal Prodi dengan Dekanat melakukan rapat koordinasi dan manajemen yang menjadi mekanisme struktur *governance* dalam memantau kinerja Prodi.

Upaya mewujudkan Akuntabilitas dapat dilakukan melalui evaluasi pencapaian tujuan, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan yang terjadwal dan mekanisme evaluasi atas penyelenggaraan Prodi secara keseluruhan. Demikian pula tindakan pencegahan dan penanganan risiko terus dilakukan. Rapat manajemen Prodi sebagai tindak lanjut atas temuan audit mutu eksternal maupun internal harus dilakukan. Prodi percaya mekanisme penyebaran informasi tujuan institusi, prestasi mahasiswa, dan penyerapan lulusan dapat meningkatkan akuntabilitas publik.

Program studi sebagai ujung tombak perguruan tinggi, kumpulan orang-orang yang memiliki idealisme pendidikan, memandang bahwa aspek prinsip-prinsip GUG adalah yang utama dalam meraih kinerja yang unggul. Prodi memandang bahwa aspek utama GUG yang meliputi aspek *Fairness*, *Responsibilitas*, Struktur *governance*, Akuntabilitas, merupakan hal yang signifikan dalam membangun GUG.

Secara keseluruhan dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya penelitian ini membuktikan adanya perubahan komposisi dan faktor utama GUG. Variabel *Transparansi* yang dalam penelitian Muhi (2010) masuk sebagai variabel

utama GUG tidak terbukti. Demikian pula variabel VISIMISI (AWI/MCI Program, 2010), Otonomi (Hussin dan Assamirin, 2010), Kredibilitas dan Etika (Henard dan Mitterle, 2010) tidak terbukti.

Perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya boleh jadi terkait dengan konteks perguruan tinggi di Indonesia dan lebih dari 50% sampel berasal dari PTS dan juga sebagian besar berakreditasi C. Seperti diketahui penelitian ini tidak melakukan partisi antara PTS dan PTN.

Beberapa hal yang menarik dikemukakan adalah bahwa para pengelola program studi menyadari betapa pentingnya keadilan dan perlakuan yang fair atas kinerja mereka dan terhadap hak-hak mahasiswa. Selain itu optimalisasi suara perwakilan mereka pada Senat Fakultas sangat diharapkan. Program studi juga menyadari pentingnya perubahan melalui kurikulum yang berbasis kebutuhan konsumen, hubungan yang intens dengan masyarakat dan asosiasi. Program studi akuntansi menyadari bahwa untuk membangun struktur *governance* yang kuat harus beranjak dari kompetensi stakeholders utama mereka serta kejelasan tupoksi mereka. Mereka menghendaki diberikan keluasaan dalam mengelola manajemen program studi. Mereka memiliki komitmen atas penerbitan laporan dan koordinasi dengan dekanat.

Upaya meningkatkan akuntabilitas dapat dilakukan dengan penyebaran informasi yang masif, manajemen berbasis analisis risiko, dan evaluasi yang menyeluruh atas pencapaian tujuan yang telah digariskan baik untuk mereka, mahasiswa maupun institusi.

SIMPULAN

Hasil penelitian memberikan gambaran baru adanya perubahan komposisi faktor-faktor utama GUG yang selama ini dikenal (Transparansi, **Akuntabilitas, Responsibilitas**) menjadi Fairness, **Responsibilitas**, Struktur *Governance*, **Akuntabilitas**. Variabel lain seperti Transparansi (Muhi, 2010), VISIMISI (AWI/MCI Program, 2010), Otonomi (Hussin dan Assamirin, 2010), Kredibilitas dan Etika (Henard dan Mitterle, 2010) belum dapat dibuktikan oleh penelitian ini karena ketidakcukupan dalam memenuhi kriteria reliabilitas. Hal tersebut boleh

jadi karena faktor data yang didominasi oleh Program Studi Akuntansi dari PTS yang sebagian besar berakreditasi C. Selain itu dimungkinkan variabel lain yang tidak terbukti dalam penelitian ini karena secara prinsip variabel-variabel Transparansi, Visimisi, Otonomi, Kredibilitas dan Etika sudah diserap oleh keempat variabel yang dibuktikan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi untuk dilakukan penelitian lanjutan dengan mempartisi data PTN dan PTS untuk membuktikan sinyalemen bahwa Program Studi Akuntansi dari PTS yang sebagian besar berakreditasi C memiliki peran signifikan atas hasil tersebut. selain itu perlu dibuktikan apakah perbedaan status PTN dan PTS masih relevan dalam penentuan faktor-faktor utama GUG.

DAFTAR PUSTAKA

- Allan, A., Rieu-Clarke, A. 2010. *Good governance and IWRM—a legal perspective*.
- Beth V, Y., Yarbrough, R.M.1999. Governance Structure, Insider Status, and Boundary Maintenance. *Journal of Bioeconomics*. 1.3 pg 289-310
- Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Khorasani-Zavareh, D., Masiello, I. 2010. Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran. *Medical Education: 44: 459-467*
- Carter, C.B. dan J.W. Lorsch. 2004. *Back to the Drawing Board – Designing Corporate Boards for a Complex World*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Charan, R. 1998. *Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Chenhall, R.H. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23(2-3), pp. 127-164.
- David, F.R. 2010. *Strategic Management-Manajemen Strategis*. Edisi. Keduabelas. Salemba Empat. Jakarta.
- David, F.R. 2006. *Manajemen strategis*. Salemba Empat. Jakarta
- David, K., Phillip, L.. 2005. Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region. *Business and Society*; Jun 2005; 44, 2; ProQuest Sociology pg. 178

- Doll, W.J., Xia, W., Torkzadeh, G. 1994. Confirmatory Factor Analysis of the End User Computing Satisfaction Instrument, *MIS Quarterly*, December, 453-461
- Drucker, S.J. and Gumpert, G. 2007. Through the Looking Glass: Illusion of Transparency and the Cult of Information. *Journal of management Development*. Vol 26 No.6 Emerald Group Publishing Limited. USA
- Effendi, Sofian. 2003. Membangun *Good Governance*: Tugas Kita Bersama. *Prosiding Seminar nasional Meluruskan Jalan Reformasi*. UGM
- Forbes, D.P. dan F.J. Milliken. 1999. Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academic of Management Review*, 24, pp. 489-505
- Hair, J.F., Anderson, R.F., Tatham, R.L., Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall
- Henard, Fabrice., Mitterle. Alexander. 2010. *Governance and Quality Guidelines in Higher Education*. OECD
- Hendri, J. 2005. Beyond self-interest: agency theory and the board in a satisficing world. *British Journal of Management*, 16. Pp. 55-63
- Hussin, Sufean., Asimirin, Soaib. 2010. *University Governance and Development Autonomy*
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., Cavaye, A.L.M. 1997. Personal Computing Acceptable Factors in Small Firms: A Structural Equation Model. *MIS Quarterly*, September, 279-299
- Indrajit, R.E., Djokopranoto, R. 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi. Yogyakarta
- Kim, Terri. 2008. Changing university governance dan manajemen in the U.K. and elsewhere under market conditions: issues of quality assurance and accountability. *Intellectual Economics*. No 2(4) pp35-42
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press,
- Madueke, C.N.Z. 2008. *The Role of Leadership in Governance: The Nigerian Experience*. Walden University
- Mangkuprawira, T.S. 2009. *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, IPB Press. Bogor.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *The Academy of Management Journal*, 31 (2), 280-308
- Muhi, A.H. 2010. *Implementasi Nilai-nilai Good Governance di Perguruan Tinggi*. Sekolah Pascasarjana UPI. Bandung

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2005. *Guidelines for Quality Provision in cross-border Education*. OECD/Unesco. Paris
- Osborne, David., Gaebler, Ted. 2000. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Pressindo. Jakarta
- Ridgon, E.E., dan Ferguson, C.E. 1991. The Performance of the Polychoric Correlation Coefficient and Selected Fitting Function in Confirmatory Factor Analysis with Ordinal Data, *Journal of Marketing Research*, 28, November, 491-497
- Salmi, J. 2009. The Growing Accountability Agenda in Tertiary education: Progress or Mixed Blessing"? *Education Working Paper Series N 16*. Washington, DC. World Bank
- STISI Telkom. 2011. *Survey Good University Governance (GUG) STISI Telkom*
- Surya, Indra., Yustivandana, Ivan., 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. LKPMK dan Fakultas Hukum UI. Jakarta
- The Arabic World Initiative (AWI)/The Merseille Center for mediterranean Integration (MCI) Program. 2010. *Building a University Governance Score Card*.
- Tierney, W.G.. 2006. *Governance and the Public Good*. State University of New York Press. Albany.
- Vigoda, E. 2002. From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next generation of Public Administration. *Public Administration Review- Educational Journal*. Vol 62. No 5. Spet/oct.
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta

Lampiran 1.
Rangkuman Hasil Penelitian Sebelumnya Terkait Variabel-Variabel Utama Penelitian dan Senjangan Penelitian

No	Variabel Utama	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Senjangan Penelitian
Variabel GUG					
1	Nilai-nilai GUG (transparansi, akuntabilitas, <i>responsiveness</i>), budaya akademik, prakarsa, dan kinerja mutu layanan akademik di PT	Muhi, A.H., 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Menguji kontribusi nilai-nilai GUG terhadap budaya akademik dan prakarsa serta dampaknya pada mutu layanan akademik di Perguruan Tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai GUG berpengaruh terhadap kinerja mutu layanan akademik melalui budaya akademik dan prakarsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil survey di 2 PTN BHMN sehingga generalisasi hasil harus dilakukan secara hati-hati • Tidak menguji GUG dalam kerangka kontinjensi yang menggali aspek manajemen dan strategi • Belum sampai pada pembentukan model GUG
2	Dimensi GUG (transparansi, akuntabilitas, <i>responsiveness</i>), pendukung GUG (budaya akademik, prakarsa), dampak implementasi GUG (mutu layanan akademik)	STISI Telkom, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi faktor-faktor GUG (transparansi, akuntabilitas, <i>responsiveness</i>), faktor pendukung GUG (budaya akademik, prakarsa), dan dampak implementasi GUG 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptif statistik survey GUG 	<ul style="list-style-type: none"> • Survey implementasi GUG pada satu PT saja. • Tidak melakukan uji inferensi faktor-faktor GUG dengan pendukung dan dampak implementasi

No	Variabel Utama	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Senjangan Penelitian
			(mutu layanan akademik)		
3	Tata pamong PT dan pengembangan otonomi	Hussin dan Asimirin, 2010	<ul style="list-style-type: none"> •Mengkaji tata pamong PT dan otonomi PT 	<ul style="list-style-type: none"> • kajian tata pamong PT harus mempertimbangkan konteks tempat PT berada baik konteks internal-eksternal dan nasional-internasional, prinsip-prinsip, nilai dasar, dan keyakinan adiluhung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengungkapkan banyak dimensi dan tantangan GUG dan otonomi, namun belum memberikan arah yang jelas akan model GUG
4	Konteks, misi dan goal, struktur <i>governance</i> , manajemen, otonomi, akuntabilitas, partisipasi	AWI/MCI Program, 2010	<ul style="list-style-type: none"> •Membangun GUG <i>scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Landasan model GUG yang relatif komprehensif melibatkan GUG, konteks, dan manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum teruji GUG <i>scorecard</i> karena belum dilakukan uji inferensi dengan dampak atau implementasinya pada setting dan lingkungan yang berbeda
5	Dimensi, nilai-nilai dan prinsip GUG di negara-negara anggota OECD	Henard dan Mitterle, 2010	<ul style="list-style-type: none"> •Menyajikan prinsip-prinsip <i>governance</i> di berbagai negara dan panduan mutu di PT 	<ul style="list-style-type: none"> • Paparan komprehensif akan dimensi dan prinsip-prinsip GUG dan panduan mutu PT 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas prinsip-prinsip <i>governance</i> pada berbagai negara belum diuji secara mendalam • Menyarankan mengaitkan GUG dengan strategi PT

Lampiran 2. Hasil *First Confirmatory Factor Analysis*

No	Variabel Teramati	Akhir				Akhir			
		Validitas		Reliabilitas		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)	SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)
1	VM1	0.13	4.24			0.68	26.19		
2	VM2	0.12	4.01			0.71	27.74		
3	VM3	0.29	9.75			0.77	31.54		
4	VM4	0.31	10.48			0.57	20.91		
5	VM5	-0.02	(0.71)						
6	VM6	0.3	(10.13)						
7	VM7	0.19	6.26			0.69	26.97		
8	VM8	0	0.08						
9	VM9	0.13	4.34						
10	VM10	0.22	7.36			0.76	30.49		
11	VM11	0.21	7.04			0.71	27.88		
12	VM12	0.05	1.82						
13	VM13	0	(0.12)						
14	VM14	-0.03	(1.01)						
15	VM15	0.26	8.82			0.54	19.71		
16	VM16	0.76	30.19			0.87	38.19		
17	VM17	0.87	37.13			0.79	32.33		
18	VM18	0.64	23.86			0.70	27.41		
19	VM19	0.79	31.73			0.86	37.45		
20	VM20	0.89	38.34			0.76	30.96		
	VISIMISI			0.70	0.18			0.94	0.53
21	ET21 (ETIKA)	**	**	**	**	0.96	**	0.94	0.94
22	STR22	0.87	34.31			0.82	34.59		
23	STR23	0.92	36.99			0.81	33.64		
24	STR24	0.5	17.49			0.77	31.03		
25	STR25	0.24	8.07			0.68	26.20		
26	STR26	0.04	1.30						
27	STR27	0.21	6.94						
28	STR28	0.32	10.67			0.92	41.73		
29	STR29	0.35	11.92			0.81	33.77		
	STRUKTUR GOVERNANCE			0.67	0.27			0.92	0.65
30	KRED30	0.75	30.02			0.76	30.52		
31	KRED31	0.97	46.11			0.97	46.12		
32	KRED32	0.60	22.43			0.59	21.94		
33	KRED33	-0.41	(14.34)						
34	KRED34	0.41	14.36						
	KREDIBILITAS			0.66	0.44			0.83	0.62
35	TRAN35	0.46	15.09						
36	TRAN36	0.53	17.61						
37	TRAN37	0.29	9.10						
38	TRAN38	0.71	25.15			0.64	21.39		
39	TRAN39	0.78	27.76			0.86	27.77		
40	TRAN40	0.63	21.60			0.67	22.20		
	TRANSPARANSI			0.92	0.68			0.77	0.53
41	ACC41	0.45	14.92						
42	ACC42	0.63	21.66			0.87	38.16		
43	ACC43	0.67	23.65			0.91	40.69		
44	ACC44	0.62	21.21			0.94	43.79		
45	ACC45	0.2	6.42						
46	ACC46	0.64	22.25			0.52	18.90		
47	ACC47	0.71	25.28			0.56	20.43		
	AKUNTABILITAS			0.77	0.34			0.88	0.61

Lampiran 2. Hasil First Confirmatory Factor Analysis...lanjutan

No	Variabel Teramati	Akhir				Akhir			
		Validitas		Reliabilitas		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)	SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)
48	RESP48	0.81	31.00			0.81	31.00		
49	RESP49	0.85	33.14			0.85	33.14		
50	RESP50	0.68	24.89			0.68	24.89		
51	RESP51	0.60	21.51			0.60	21.51		
	RESPONSIBILITAS			0.83	0.55			0.83	0.55
52	FAIR52	0.53	14.69			0.91	40.68		
53	FAIR53	0.27	7.49			0.85	36.79		
54	FAIR54	0.66	17.09			0.96	44.83		
55	FAIR55	0.59	15.95			0.94	43.15		
	FAIRNESS			0.59	0.28			0.95	0.84
56	OTO56	0.5	16.34						
57	OTO57	0.67	27.71			0.92	41.49		
58	OTO58	0.7	25.97			0.64	24.03		
59	OTO59	0.41	10.15						
60	OTO60	0.57	25.25			0.55	20.11		
61	OTO61	0.66	22.58			0.67	25.48		
62	OTO62	0.67	23.17			0.89	39.51		
63	OTO63	0.62	19.34			0.55	20.13		
	OTONOMI			0.82	0.37			0.86	0.52

Lampiran 3. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Uji pertama

No	Variabel Teramati	2nd Order Confirmatory Factor Analysis			
		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)
1	VISIMISI	0.1	3.11		
2	ETIKA	0.57	19.29		
3	STRUKTUR GOVERNANCE (STRKGOV)	0.66	23.43		
4	KREDIBEL	0.26	8.01		
5	TRANSPARANSI	0.57	19.42		
6	AKUNTABILITAS (ACCOUNT)	0.64	22.04		
7	RESPONSIBILITAS (RESPONS)	0.68	24.12		
8	FAIRNESS (FAIRNES)	0.82	31.03		
9	OTONOMI	0.51	16.7		
	GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)			0.81	0.35

Uji kedua

No	Variabel Teramati	2nd Order Confirmatory Factor Analysis			
		Validitas		Reliabilitas	
		SLF	t-value	Construct Reliability (CR \geq 0.70)	Variance Extracted (VE \geq 0.50)
1	STRUKTUR GOVERNANCE (STRKGOV)	0.66	21.88		
2	AKUNTABILITAS (ACCOUNT)	0.66	20.10		
3	RESPONSIBILITAS (RESPONS)	0.68	22.52		
4	FAIRNESS (FAIRNES)	0.82	26.57		
	GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)			0.80	0.50

Lampiran 4. Definisi Operasional

Good University Governance (GUG)

Good University Governance (GUG) adalah penerapan prinsip-prinsip dasar “*good governance*” dalam sistem dan proses *governance* pada institusi perguruan tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi (UNDP dan World Bank dalam Effendi (2003) dan OECD (2005)). GUG adalah variabel laten yang dikonstruksi oleh VISIMISI, ETIKA, STRKGOV, KREDIBEL, TRANSP, ACCOUNT, RESPON, FAIRNESS, dan OTONOMI.

1) Visi, misi dan Tujuan yang efektif (VISIMISI)

Visi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi merupakan cita-cita tentang keadaan di masa depan yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel organisasi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah.

Misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi. Misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti bagi seluruh staf organisasi.

Tujuan adalah hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Selanjutnya diadakan evaluasi normatif atas visi, misi, dan tujuan atas kesesuaiannya dengan karakteristik dimensi visi, misi, dan tujuan yang efektif sebagai berikut.

Tabel 2. Karakteristik Visi yang Efektif

No.	Dimensi	Kriteria
1.	<i>Graphic</i>	Menggambarkan program studi yang berusaha untuk diciptakan manajemen dan posisi pasar yang hendak dicapai
2.	<i>Directional</i>	Berpandangan ke depan, memberikan gambaran strategik dan manajemen, juga produk, pasar, pelanggan, perubahan teknologi yang akan menolong program studi di masa depan
3.	<i>Focused</i>	Spesifik sehingga mampu memberikan panduan bagi para manajer dalam membuat keputusan dan menggunakan sumberdaya
4.	<i>Flexible</i>	Tidak dibuat untuk berlaku pada segala waktu, tetapi dapat disesuaikan seiring dengan perubahan pasar, teknologi, dan pelanggan di masa depan
5.	<i>Feasible</i>	Dapat dicapai oleh program studi pada waktunya dan mudah dilaksanakan
6.	<i>Desirable</i>	Memberikan tantangan untuk pencapaian tujuan jangka panjang
7.	<i>Easy to Communicate</i>	Dapat dijelaskan dalam 5-10 menit dan idealnya dapat disederhanakan dalam kalimat singkat

Sumber: Kotter (1996)

Tabel 3. Karakteristik Misi yang Efektif

No.	Dimensi	Parameter/ Karakteristik
1.	Pelanggan	Siapa pelanggan program studi?
2.	Produk atau jasa	Apa produk dan jasa utama program studi?
3.	Pasar	Secara geografis, di mana program studi berkompetisi?
4.	Teknologi	Apakah program studi menerapkan teknologi terbaru?
5.	Fokus pada <i>sustainability, growth, dan profitabilitas</i>	Apakah program studi berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
6.	Filosofi	Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika program studi?
7.	Konsep diri	Apa kemampuan khusus atau keunggulan program studi?
8.	Fokus citra publik	Apakah program studi responsif terhadap pemikiran sosial dan masyarakat?
9.	Fokus karyawan	Apakah karyawan merupakan aset berharga bagi program studi?

Sumber: David (2006)

Tabel 4. Karakteristik Tujuan yang Efektif

No.	Dimensi	Parameter/ Karakteristik
1.	<i>Specific</i>	Menjelaskan secara khusus mengenai apa yang ingin dicapai oleh program studi
2.	<i>Measurable</i>	Ukuran kuantitatif dan <i>timeline</i> terhadap hasil yang ingin dicapai
3.	<i>Achievable</i>	Realistis terhadap apa yang ingin dicapai
4.	<i>Realistic</i>	Faktor tercapainya tujuan program studi dikaitkan dengan lingkungan keseluruhannya
5.	<i>Time-related</i>	Ada batas waktu pencapaian tujuan secara jelas

Sumber: Ducker (2001)

2) Nilai, etika, moral akademik (ETIKA)

ETIKA merupakan keyakinan dasar, pandangan hidup yang digali dari filosofi dan nilai-nilai luhur yang dianut dan diterima secara umum oleh *stakeholders* (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Indikator ini dapat diukur dengan melihat ada tidaknya kode etik dosen dan akademik yang tertulis dan pengetahuan dosen dan civitas akademika atas ETIKA tersebut. Selain itu dilihat pula penegakan ETIKA tersebut. Dengan adanya kode etik tersebut setidaknya menunjukkan keinginan Program Studi untuk menjadikan etika sebagai acuan dalam bersikap dan bertindak.

3) Struktur *Governance* (STRKGOV)

Disarikan dari AWI/MCI Program (2010) dan Indrajit dan Djokopranoto (2006) Struktur *Governance* merupakan struktur yang direfleksikan oleh hubungan antar *stakeholders* didalamnya. Indikator untuk mengukur konstruk struktur *governance* adalah sebagai berikut.

- a. badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan; diukur dengan melihat kompetensi tim penilaian angka kredit dan kepangkatan dalam memberikan pertimbangan kenaikan jabatan fungsional dosen. Selain itu juga diukur dengan kompetensi badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan dalam memutuskan kenaikan jabatan fungsional dan struktural.
- b. SK pengangkatan ketua program studi dengan tugas pokok dan fungsi yang jelas.

- c. laporan berkala program studi, diukur dengan melihat penjadwalan penerbitan Laporan Akademik dan NonAkademik Program Studi
- d. Tidak adanya afiliasi ketua program studi dengan pimpinan di atasnya, diukur dengan melihat hubungan/afiliasi saudara sedarah semenda antara ketua program studi dan pimpinan di atasnya maupun dibawahnya
- e. keterpisahan antara penyelenggara dan pemilik, diukur dengan melihat keterpisahan personel manajemen program studi dan pemilik perguruan tinggi. Selain itu dilihat pula tingkat intervensi pemilik terhadap manajemen program studi
- f. rapat berkala program studi dengan dekanat, dilihat dari penjadwalannya.

4) Kredibilitas (KREDIBEL)

Disarikan dari AWI/MCI Program (2010), KREDIBEL merupakan kredibilitas ketua program studi khususnya dalam kompetensi akademik, integritas, kecerdasan, *leadership* dan kapasitas manajerial. Indikator untuk mengukur KREDIBEL adalah.

- a. Latar belakang pendidikan ketua program studi baik formal maupun profesi dan keanggotaan dalam asosiasi (IAI)
- b. Pengalaman organisasi ketua program studi atau dalam ad hoc di luar program studi
- c. Pencapaian target yang direncanakan oleh program studi selama ketua program studi menjabat
- d. Kenaikan pangkat akademik ketua program studi sesuai jadwal
- e. Pengalaman pengabdian masyarakat ketua program studi yang diakui

5) Transparansi (TRANSP)

TRANSP merupakan ketersediaan informasi yang akurat, relevan dan mudah dimengerti yang dapat diperoleh secara *low-cost* sehingga *stakeholders* dapat mengambil keputusan yang tepat. Pengambilan dan pengimplementasian keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan peraturan. Ia juga berarti bahwa informasi tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh mereka yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Informasi yang tersedia haruslah dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti. Dapat dilihat dari adanya sistem dan standar akuntansi untuk menjamin kualitas laporan keuangan

dan pengungkapannya, pengembangan *management information system* (MIS) untuk menjamin pengukuran kinerja dan keefektifan proses pengambilan keputusan, pengembangan manajemen risiko PT untuk menjamin bahwa seluruh risiko signifikan telah diidentifikasi, dan diukur dan dikelola hingga batas toleransi. Dengan demikian indikator untuk mengukur variabel transparansi adalah.

- a. keberadaan Laporan keuangan dan Laporan akademik Program Studi
- b. ketepatan penerbitan Laporan keuangan dan Laporan akademik Program Studi
- c. adanya audit atas Laporan keuangan Program Studi atau institusi Perguruan Tinggi
- d. Aksesabilitas Laporan keuangan dan laporan akademik Program Studi
- e. Aksesabilitas Informasi tentang Program Studi melalui ICT
- f. Aksesabilitas Notulen rapat Program Studi

6) Akuntabilitas (ACCOUNT)

Beranjak dari AWI/MCI Program (2010), ACCOUNT merupakan tuntutan agar manajemen memiliki kemampuan untuk merespon pertanyaan dari *stakeholders* atas berbagai *corporate action* yang mereka lakukan. ACCOUNT meliputi kejelasan definisi jalur akuntabilitas: staf akademik, staf manajerial, staf administrasi, badan *governance*; Proses untuk evaluasi penyelesaian goal institusi; Diseminasi informasi: goal institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan pasar lulusan, evaluasi institusional (internal dan eksternal), akreditasi; Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mahasiswa, staf pengajar, staf administrasi, dan staf manajerial; Pemeriksaan keuangan: proses pemeriksaan akun perguruan tinggi; Pencegahan risiko; dan mekanisme penanganan *misconduct*. Dengan demikian indikator untuk mengukur konstruk ACCOUNT sebagai berikut.

- a. kejelasan jalur pertanggungjawaban Ketua Program Studi
- b. adanya penjadwalan evaluasi pencapaian tujuan, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan
- c. dilakukannya tindakan pencegahan dan penanganan risiko

- d. adanya mekanisme dan pelaksanaan penyebaran informasi tujuan institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan
- e. peringkat Akreditasi BAN PT untuk Program Studi
- f. Adanya rapat manajemen Program Studi sebagai tindak lanjut atas temuan audit mutu eksternal maupun internal
- g. Mekanisme evaluasi atas penyelenggaraan Program Studi yang ajek dan sistematis

7) *Responsiveness* (RESPONS)

RESPONS merupakan kemampuan pihak Program Studi menangkap isu-isu dan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dinamika penyelenggaraan Program Studi. Selain itu merupakan upaya respon Program Studi atas harapan-harapan *stakeholders* dan penyikapan permasalahan yang terjadi. Program Studi dituntut responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mampu bertindak atau berpartisipasi untuk menyikapinya. Dapat dilihat sebagai kepedulian atas tanggung jawab sosial dan penjaminan suasana dan lingkungan akademik yang kondusif. Dengan demikian konstruk RESPONS dapat diukur dengan indikator sebagai berikut.

- a. Adanya kegiatan reanalisis kurikulum secara berkala
- b. Adanya kegiatan studi kebutuhan berbasis kurikulum dan pasar
- c. Adanya kegiatan bersama prodi dengan asosiasi dan atau masyarakat
- d. Adanya kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) Program Studi atau institusi

8) *Fairness* (FAIRNESS)

FAIRNESS merupakan perlindungan bagi *stakeholders* minoritas baik dari segi gender, ekonomi, geografi, terlindungi dari kecurangan-kecurangan, *self dealing* atau kekeliruan tindakan. Sistem peran dan tanggung jawab struktural, manajemen dan komite dan remunerasi yang adil (*performance based*). Dengan demikian konstruk FAIRNESS dapat diukur melalui indikator sebagai berikut.

- a. Adanya *key performance indicator* dalam menilai kinerja dan penerapannya serta menjadi dasar penilaian kinerja

- b. Adanya skema subsidi dan alokasi biaya pendidikan untuk mahasiswa kurang mampu
 - c. Adanya sistem remunerasi dan penerapannya termasuk menjadi dasar penghargaan bagi staf
 - d. Adanya perwakilan program studi pada senat fakultas dan keefektivannya
- 9) Otonomi (OTONOMI)

Bersumber dari AWI/MCI Program (2010), OTONOMI merupakan otonomi Program Studi dari aspek akademik, finansial, dan pengembangan SDM. Otonomi akademik meliputi otonomi penentuan struktur akademik, kebijakan penerimaan mahasiswa, mekanisme jaminan mutu, pembukaan program baru, penerimaan tiap program, evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi metode pengajaran. OTONOMI meliputi otonomi dalam menggali dana, perjanjian kontrak kerjasama, kepemilikan aset, memperoleh pinjaman. Sementara otonomi pengembangan SDM meliputi *staffing*: kebijakan SDM, peran dan responsibilitas yang terlibat, kemampuan merekrut staf (akademik dan administratif), kebijakan pengembangan karir, kinerja manajemen, dan mekanisme menilai kinerja. Dengan demikian indikator untuk pengukuran untuk konstruk OTONOMI adalah sebagai.

- a. penentuan struktur akademik
- b. penentuan kebijakan penerimaan mahasiswa
- c. penentuan mekanisme jaminan mutu
- d. metode pengajaran dan evaluasi hasil belajar
- e. Pembukaan Program Studi /Jurusan baru
- f. memperoleh dan menggali dana
- g. kontrak kerjasama
- h. Perekrutan dosen dan staf

Lampiran 5. Perbandingan Aspek GUG Hasil Penelitian dengan Literatur Sebelumnya

Hasil penelitian	Efendi (2003) & LAN dan BPKP (2000)		Henard dan Mitterle (2010)			AWI/MCI Program (2010)	Muhi, A.H (2010), STISI Telkom (2011)	Hussin dan Asimirin (2010)
	ADB	UNDP	Inggris Raya & Skotlandia	Irlandia	Kanada			
Fairness Responsibilitas Struktur governance Akuntabilitas Transparansi Otonomi Kredibilitas Etika Visimisi	Akuntability Transparency Prediktability Partisipation	Participation rule of law Transparency Responsiveness Concensus orientation equity and inclusiveness Effectiveness and efficiency Accountability Strategic vision	Selflessness, Integrity, Objectivity, Accountability, Openness, Honesty, Leadership	Selflessness, Integrity, Objectivity, Accountability, Openness, Honesty, Leadership Transparency, Fairness, Independence, Efficiency effectiveness, Value for money	impartially independence loyalty to the institution	Konteks, misi dan goal, Struktur governance, Manajemen, Otonomi, Akuntabilitas, Partisipasi.	transparansi, akuntabilitas, responsiveness	Tata Pamong (Struktur Governance) Otonomi