

***Good University Governance* Dan Kinerja Perguruan Tinggi**

Ali Muktiyanto

PENDAHULUAN

Merujuk pada Muktiyanto (2016), praktik *governance* Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia hingga akhir 2014 menghadapi sejumlah permasalahan. Pada Mei 2014, dari Total 4.440 PT yang ada, 576 PT sedang dalam pengawasan dan 103 PT diantaranya akhirnya harus ditutup. Dari 163 PT yang diakreditasi, hanya 21 PT yang mendapatkan akreditasi A, 68 PT mendapatkan akreditasi B, dan 74 PT mendapat akreditasi C. Hingga Desember 2014, dari 22.306 Program Studi, 546 Program Studi yang harus ditutup karena tidak terdaftar, dan baru 16.98% yang terakreditasi. Berkenaan dengan kualitas dosen, dari 192.917 dosen, 20,18% belum memiliki gelar minimum magister, 38,28% tidak memiliki jabatan akademik, dan hanya 2,38% yang bergelar profesor. Dari seluruh dosen yang ada, hanya 43,24% yang bersertifikat. Permasalahan lain PT yang muncul antara lain konflik internal antara para pemangku kepentingan, kualitas dosen yang rendah, rasio dosen dan mahasiswa yang belum ideal, Program Studi ilegal, dan penerbitan ijazah palsu. (sumber: forlap.ristekdikti.go.id/; http://ban-pt.kemdiknas.go.id/hasil_aipt.php. diakses 14 Juni 2016).

Salah satu elemen penting dari reformasi PT adalah *University Governance* (UG), sering disebut *Good University Governance* (GUG) untuk "best practices"-nya. GUG dianggap sebagai elemen penting PT untuk dapat mengantisipasi, mendesain, melaksanakan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan (Henard dan Mitterle, 2010). Tujuan GUG adalah untuk mengakomodasi internasionalisasi PT, meningkatkan daya saing, kualitas proses pembelajaran, kualitas manajemen internal, dan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Henard dan Mitterle, 2010; Salmi, 2009).

Selain yang telah dikemukakan di awal, hingga kini masalah yang sering muncul dalam UG, terutama di PTN, antara lain birokrasi yang kaku, unit strategis yang kurang visioner, PNBPN yang bermasalah, sentralisasi yang berlebihan, ketergantungan pada dana pemerintah, tata kelola keuangan yang kaku dan layanan yang kurang memuaskan (Sumarni, 2009; Anggriawan dan Nurkholis, 2014). Pada sisi lain, pengelolaan PTS harus

berurusan dengan *trade-off* antara peningkatan jumlah mahasiswa, menaikkan biaya kuliah, dan mempertahankan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan yang rendah menyebabkan penurunan jumlah siswa yang berdampak pada penurunan sumber daya keuangan yang akhirnya mengakibatkan penurunan kualitas pendidikan di PTS. Faktor yang mempengaruhi kemampuan PTS untuk mempertahankan keberlanjutan, baik faktor internal dan eksternal, antara lain: (1) persaingan dengan PTN dan PT luar negeri; (2) kesempatan kerja yang berkurang untuk lulusan; dan (3) manajemen internal (Anwar dan Pratolo, 2012).

Kajian UG masih jarang dan hasilnya belum konklusif misalnya kajian Muhi (2010) dan Boozeroj (2006). Beberapa tantangan utama kajian UG antara lain: 1) belum adanya model *governance* yang cocok untuk semua kondisi dan jenis PT; 2) sedikitnya kajian hubungan UG dengan kinerja, dan 3) tidak dapat dipisahkan dari UG dengan konteksnya (Quyen 2014; Muhi, 2010; Boozeroj, 2006). Oleh karena itu artikel ini bertujuan mengungkapkan kaitan GUG dengan Kinerja PT. Diharapkan artikel ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan bukti akan pentingnya GUG, selain untuk mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi PT juga untuk mewujudkan kinerja yang optimal.

A. GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)

Governance berbagai jenis organisasi, publik atau privat, *non-profit* atau *for-profit*, sektor dan industri tergantung pada karakteristik masing-masing organisasi (Quyen, 2014). *University governance* didefinisikan sebagai bentuk dan proses konstitusional ketika universitas mengatur urusannya sendiri (Shattock, 2006). *Governance* adalah cara dimana kekuasaan atau otoritas digunakan organisasi dalam mengalokasikan dan mengelola sumberdaya. *Governance* melibatkan kebijakan dan prosedur untuk pengambilan keputusan dan pengendalian atas pengarah dan pengelolaan organisasi agar efektif (Carnegie, 2009). Hal tersebut mengacu kepada praktik yang mengharuskan adanya pengawasan, pengendalian, pengungkapan, dan transparansi (Harris and Cunningham, 2009), struktur universitas, delegasi dan pengambilan keputusan, perencanaan, koherensi organisasi dan pengarah (Considine, 2004).

PT sebagai sebagai pusat pengembangan ilmu dan teknologi diharapkan mampu meningkatkan peranannya dalam memajukan dan

mempercepat pembangunan nasional (Sukirman dan Sari, 2012). PT diharapkan menjadi sebuah komunitas yang mampu melindungi dirinya dari pengaruh nilai-nilai lingkungan eksternal yang mungkin korup atau mengandung keburukan. Independensi diperlukan untuk mendukung terwujudnya inovasi atau perkembangan pemikiran dan ilmu pengetahuan (Anwar dan Pratolo, 2012). Pendidikan tinggi dituntut untuk lebih menyeimbangkan peranannya sebagai pusat intelektual sekaligus menjaga agar tetap relevan dengan kondisi sosial di sekitarnya dalam menghadapi transformasi ekonomi, teknologi dan kondisi sosial yang sangat cepat (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Institusi PT memiliki keistimewaan dibandingkan institusi lain yang terletak pada fungsi dasarnya yaitu dalam hal pendidikan, pengajaran, dan usaha penemuan atau inovasi (riset) atau dikenal sebagai Tri Dharma PT. Fungsi-fungsi inilah yang kemudian mendefinisikan peran PT dalam masyarakat (Sukirman dan Sari, 2012).

Dengan dasar fungsi dan peran Tri Dharma PT itulah maka pengelolaan sebuah institusi PT tidak mungkin disamakan dengan pengelolaan sebuah negara maupun korporasi. Ada koridor-koridor tertentu yang berkaitan dengan nilai-nilai luhur (*values*), baik dalam hal akademik maupun *social values* yang harus dijaga didalamnya. Hal-hal lain dalam penyelenggaraan PT harus ditempatkan sebagai alat untuk mendukung pencapaian tujuan dasar tersebut (Anwar dan Pratolo, 2012). Inilah yang menjadi dasar munculnya wacana GUG dalam penyelenggaraan sebuah institusi PT. Dengan demikian secara sederhana GUG dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep “*good governance*” dalam sistem dan proses *governance* pada institusi PT, melalui berbagai penyesuaian berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan PT (Wijatno, 2009).

Governance of Irish Universities (2007) menjelaskan GUG 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 (HEA-IUA, 2007; page.3)

PT 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) mengemukakan dimensi GUG sebagai berikut: (1) Konteks, misi dan goal, (2) Struktur *governance*, (3) Manajemen, (4) Otonomi, (5) Akuntabilitas, dan (6) Partisipasi. Dimensi GUG tersebut dikuatkan oleh Quyen (2014) yang menyebutkan lima dimensi GUG: (1) Manajemen dan *Direction*, (2) Partisipasi, (3) Akuntabilitas, (4) Otonomi, dan (5) Transparansi. Otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi adalah inti dari prinsip-prinsip GUG. Secara umum, prinsip-prinsip tersebut merupakan prinsip yang harus diikuti dalam penyelenggaraan PT apabila secara konsisten ingin menerapkan GUG. Penerapan prinsip-prinsip tersebut sebenarnya secara luas dapat ditempatkan pada hampir semua konteks penyelenggaraan PT.

Artikel ini mengungkapkan kerangka GUG yang mengungkap prinsip-prinsip *governance* PT. *Pertama*, Struktur organisasi internal yang tidak dapat diabaikan dalam GUG adalah perencanaan strategis sesuai visi, misi dan tujuan PT yang dilandasi oleh moral dan etika yang tinggi (AWI/MCI Program, 2010; David dan Philip (2005), 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 PT (World Bank, OECD, UNDP, AWI/MCI Program, 2010; Henard dan Mitterle, 2010; Indrajit dan Djokopranoto, 2006; Quyen, 2014).

1. Visi, Misi dan Tujuan yang Efektif

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 ingin diwujudkan oleh seluruh personel organisasi, mulai dari atasan sampai dengan bawahan (Nawawi, 2005; Wibisono, 2006). Misi adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan berbagai unit organisasi dan apa yang diharapkan untuk mencapai visi organisasi. Misi merupakan penjabaran visi agar mudah dimengerti oleh seluruh staf organisasi (Wheelen dan Hunger, 2010; David, 2009). Tujuan

adalah hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh organisasi terkait dengan misi dasarnya (David, 2009).

2. Nilai, Etika, Moral Akademik

Etika, nilai dan moral akademik adalah tentang nilai-nilai dan tanggung jawab, sikap menghindari perbuatan yang tidak terpuji, dan nilai luhur yang akan menjaga reputasi dan citra PT (El Hilali *et al.* 2015; Ormerod dan Ulrich, 2013; Balan dan Knack, 2012). Kristalisasi etika, moral dan nilai umumnya terwujud dalam seperangkat kode etik (Yong-Ki *et al.*, 2014). Etika dapat dilihat dari ada tidaknya kode etik dosen dan akademik yang tertulis dan pengetahuan dosen dan civitas akademika atas etika tersebut serta penegakannya.

3. Struktur Governance

Struktur *Governance* direfleksikan oleh hubungan antar *stakeholders* yang menjamin seluruh *stakeholder* berpartisipasi dalam struktur *governance* dan proses pengambilan keputusan institusi sesuai tingkatan dan kewenangannya (AWI/MCI Program, 2010; Quyen, 2014).

4. Kredibilitas

Kredibilitas merupakan kredibilitas agen (manajemen PT) dalam melaksanakan mandat principal (AWI/MCI Program, 2010). Hal tersebut terkait dengan kompetensi akademik, integritas, kecerdasan, *leadership* dan kapasitas manajerial. Untuk mengetahui kredibilitas ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman organisasi atau dalam tim ad hoc, kemampuan mencapai target yang direncanakan, kenaikan pangkat akademik, dan pengalaman pengabdian masyarakat yang diakui.

5. Transparansi

Transparansi merupakan ketersediaan informasi yang akurat, relevan dan mudah dimengerti yang dapat diperoleh secara *low-cost* sehingga *stakeholders* dapat mengambil keputusan yang tepat. Pengambilan dan implementasi keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan peraturan. Informasi harus tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh pihak-pihak yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Informasi yang tersedia haruslah dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti. Hal tersebut 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 untuk menjamin bahwa seluruh risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dikelola hingga batas toleransi (Surya dan Yustiavandana, 2006).

6. Akuntabilitas

Bersumber dari AWI/MCI Program (2010), akuntabilitas merupakan tuntutan agar manajemen memiliki kemampuan bertanggung jawab merespon pertanyaan *stakeholders* atas berbagai *corporate action* yang mereka lakukan. Akuntabilitas meliputi: i) kejelasan definisi jalur akuntabilitas: staf akademik, staf manajerial, staf administrasi, badan *governance*; ii) proses untuk evaluasi pencapaian tujuan; iii) diseminasi informasi: tujuan institusi, prestasi mahasiswa, penyerapan lulusan oleh pasar tenaga kerja, evaluasi institusional (internal dan eksternal), akreditasi; iv) metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mahasiswa, staf pengajar, staf administrasi, dan staf manajerial; v) pemeriksaan keuangan: proses pemeriksaan akun PT; vi) pencegahan risiko; dan vii) mekanisme penanganan *misconduct*.

7. Responsiveness

Responsiveness merupakan kemampuan pihak PT menangkap isu-isu dan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dinamika penyelenggaraan PT. Selain itu merupakan upaya respon PT atas harapan-harapan *stakeholders* dan penyikapan permasalahan yang terjadi. PT dituntut responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan bersikap dengan tepat. *Responsiveness* dapat dilihat sebagai kepedulian atas tanggung jawab sosial dan penjaminan suasana dan lingkungan akademik yang kondusif (Vigoda, 2002).

8. Fairness

Fairness adalah keadilan terhadap *stakeholders* agar setiap *stakeholders* terlindungi dari upaya penyelewengan baik dalam bentuk usaha untuk kepentingan pribadi maupun benturan kepentingan atau praktik PT yang tidak sehat (Anggriawan dan Nurkholis, 2014). Terkait dengan mahasiswa praktik *fairness* dapat dilihat dari adanya skema subsidi dan alokasi biaya

pendidikan untuk mahasiswa kurang mampu. Berbagai bantuan keuangan mahasiswa dapat meningkatkan partisipasi pendidikan tinggi (Flannery dan O'Donoghue, 2013).

9. Otonomi

Otonomi mengarah kepada tingkat otonomi akademik internal, manajemen dan pengembangan SDM, keuangan, dan organisasi. Otonomi akademik meliputi otonomi penentuan struktur akademik, kebijakan penerimaan mahasiswa, mekanisme jaminan mutu, pembukaan program baru, penerimaan mahasiswa tiap program, evaluasi hasil pembelajaran, dan evaluasi metode pengajaran. 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. Otonomi keuangan meliputi otonomi dalam menggali dana, perjanjian kontrak kerjasama, kepemilikan aset, dan memperoleh pinjaman (AWI/MCI Program, 2010; Quyen, 2014).

B. KINERJA PERGURUAN TINGGI

Beberapa pakar memandang kinerja sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan, sementara sebagian yang lain memahaminya sebagai perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Helfert (1996) menyebut kinerja sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Mulyadi (2001) mengatakan kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Ilgen dan Schneider dalam Williams (2002) kinerja adalah apa yang orang atau sistem lakukan. Hal senada dikemukakan oleh Mohrman *et al.* (Williams, 2002), kinerja terdiri dari perilaku dalam suasana pencapaian hasil. Dari pendapat ini terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai proses sesuatu itu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Pengertian mutakhir kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang

digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Rivai *et al.*, 2011).

Brumbach (1988) menyebutkan kinerjaberartiperilakudan hasil. Perilaku berasal dari pelakuyang mengubahkinerjadari abstraksike tindakan. Bukan hanyainstrumen untuk hasil, perilaku jugahasil dari usaha mereka sendiri, produk usaha yang melibatkan mental dan fisik yang diterapkan pada tugas, dan dapat dinilai terpisah dari hasil. Menurut Brumbach (1988), perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja seorang pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Kinerja dapat dilihat setelah diadakan pengukuran baik itu secara kuantitatif maupun kualitatif. Pengukuran tidak hanya dapat dilakukan untuk seluruh kegiatan organisasi namun juga untuk mengukur tiap bagian atau tiap SBU dalam organisasi (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Fielden (2008) mengemukakan 4 (empat) dimensi pengukuran kinerja PT yaitu mahasiswa, riset, staf/SDM, dan keuangan/efisiensi. Indikator tersebut dapat digunakan untuk level nasional maupun pada level institusi PT. Dari BAN PT (2010), terdapat satu pengukuran yang menarik untuk dipertimbangkan dan sangat relevan sebagai pengukuran kinerja PT yaitu layanan kepada mahasiswa/akademik.

1. Kinerja Mutu Layanan Akademik

Pelayanan adalah jasa, yaitu semua aktivitas yang dapat diidentifikasi secara tersendiri dan bersifat tak bisa diraba (*intangibile*) yang merupakan pemenuhan kebutuhan. Jasa sebagai kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Hardjosoedarmo (2004) mengemukakan bahwa sulit untuk mendefinisikan mutu secara tepat, jika tidak dikaitkan dengan suatu konteks tertentu. Secara umum dikatakan bahwa mutu adalah karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen, dan diperoleh melalui pengukuran proses serta melalui perbaikan yang berkelanjutan. Mutu adalah penilaian subyektif dari

para konsumen, yang ditentukan oleh persepsi konsumen terhadap produk atau jasa.

BAN PT (2010) mengemukakan pengukuran kinerja PT yaitu layanan kepada mahasiswa. Kinerja tersebut memberikan peringkat atas jenis pelayanan kepada mahasiswa dan pemanfaatannya serta mutunya. Pengukuran tersebut melihat kemampuan PT dalam melayani mahasiswa sehingga mahasiswa memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang dapat dimanfaatkan untuk membina dan mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni, dan kesejahteraan. Jenis pelayanan kepada mahasiswa meliputi (1) perkuliahan tatap muka. (2) perkuliahan melalui media, (3) layanan bimbingan administrasi akademik (4) bimbingan dan konseling (5) minat dan bakat, dan (6) layanan beasiswa. El Hilali *et al.* (2015) menyebutkan program dan metode pengajaran serta dimensi kualitas layanan merupakan wujud dari kualitas akademik. Demikian pula penggunaan teknologi dalam pembelajaran merupakan kinerja layanan akademik (Wentworth dan Middleton, 2014).

2. Kinerja Mahasiswa

Harwati *et al.* (2015) menyebutkan bahwa meningkatkan kinerja mahasiswa, dilihat dari IPK mahasiswa, merupakan salah satu fokus penting dari manajemen PT. Hampir sebagian besar riset tentang kinerja mahasiswa dilihat dari indeks prestasi kumulatif (IPK) lulusan (Horowitz dan Spector, 2005; Vitasariet *al.*, 2010; Junco dan Cotten, 2012; Di Domenico dan Fournier, 2015). Berbagai faktor dihubungkan dengan kinerja IPK, baik faktor intrinsik dan motivasional serta kemampuan belajar mahasiswa, faktor eksternal, faktor institusional PT dan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (Strahan, 2003; Green dan Celkan, 2011; Pepe, 2012; Junco dan Cotten, 2012; Clark *et al.*, 2014; Liuet *al.*, 2015).

Higgins (1989) menyebutkan bahwa kinerja PT dapat dilihat dari tiga kategori utama yaitu:

- a. Internal, misalnya jumlah mahasiswa yang lulus pada tahun pertama, lama kelulusan mahasiswa dan penghimpunan dana penelitian.
- b. Eksternal, misalnya penerimaan alumni dalam lapangan kerja, publikasi dosen, paten.
- c. Operasional, misalnya biaya unit, rasio staf/mahasiswa, beban kerja staf, termasuk di dalam kinerja operasional ini tingkat layanan perpustakaan dan pendekatan sistem.

Ghignoni dan Verashchagina (2014) menambahkan kinerja PT dapat dilihat dari kesesuaian lulusan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja. Bidang pekerjaan yang dapat dimasuki lulusan tergantung pada kualifikasi dan keterampilan yang dikuasai lulusan (Koda dan Yuki, 2013).

Fielden (2008) mengemukakan bahwa mengukur kinerja mahasiswa dapat dilakukan dengan melihat komposisi latar belakang sosial, jumlah aplikasi untuk tiap departemen/jurusan, persentase mahasiswa internasional, persentase mahasiswa yang bertahan setelah satu tahun, persentase kelulusan mahasiswa, persentase mahasiswa yang bekerja atau melanjutkan studi setelah 6 bulan lulus. BAN PT (2010) mengemukakan penilaian kinerja mahasiswa antara lain dengan melihat IPK Lulusan; prestasi mahasiswa di bidang nalar, bakat, dan minat; persentase lulusan tepat waktu, layanan kepada mahasiswa, dan pelacakan dan perekaman data lulusan. Rhodd (2009) sebelumnya menyebutkan bahwa lama mahasiswa menyelesaikan studi juga merupakan ukuran kinerja mahasiswa secara keseluruhan.

3. Kinerja Riset

Model otonomi, khususnya PTN, bertujuan mentransformasi PTN dari *teaching university* menjadi *research university*. Status *research university* sangat mendukung kinerja dosen dalam pembelajaran berbasis riset sehingga materi pembelajaran selalu terbaru dengan berbagai penemuan dan perkembangan baik ilmu pengetahuan, teknologi, maupun berbagai aspirasi yang berkembang dalam masyarakat (Sumarni, 2009). Penekanan ukuran kinerja universitas saat ini pada efektivitas dan efisiensi. PT dianggap menawarkan tiga kategori output utama: (1) tenaga kerja yang berkualitas; (2) penelitian dan beasiswa; dan (3) berbagai manfaat sosial lainnya. Berkenaan dengan kinerja penelitian PT dapat dilihat antara lain dari penghimpunan dana penelitian, publikasi dosen, dan paten (Higgins, 1989). Jadi, kinerja tersebut secara keseluruhan dapat dilihat dari penelitian yang dihasilkan oleh PT dan dampaknya terhadap ilmu pengetahuan dan kesejahteraan masyarakat.

Senada dengan Higgins (1989), BAN PT (2010) melihat kinerja riset pada produktivitas dan mutu hasil penelitian dosen dalam kegiatan penelitian meliputi jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang keilmuan, jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan dan karya dosen atau mahasiswa yang telah memperoleh hak paten/HAKI atau mendapatkan pengakuan/penghargaan.

Fielden (2008) mengemukakan kinerja riset dilihat dari skor nasional, pendapatan dari sumber non pemerintah, rerata publikasi ilmiah dari setiap dosen, jumlah pendapatan dari riset yang dikomersialkan atau royalti dari riset, dan persentase riset pascasarjana.

4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Fielden (2008) mengemukakan kinerja SDM dapat dilihat dari *turnover* staf, persentase pekerja kontrak dengan tetap, persentase staf asing, dan proporsi staf perempuan. BAN PT (2010) melihat kinerja sumberdaya manusia melalui antara lain.

- a. Efektivitas sistem perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen tetap dan tidak tetap dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik.
- b. Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen tetap dan dosen tidak tetap serta tenaga kependidikan.
- c. Kualifikasi akademik, kompetensi dosen tetap dan tidak tetap untuk menjadi mutu program akademik.
- d. Jumlah, kualifikasi, dan pelaksanaan tugas dosen tidak tetap.
- e. Upaya peningkatan SDM dalam tiga tahun terakhir.

5. Kinerja Keuangan

Fielden (2008) mengemukakan bahwa kinerja keuangan PT dapat dilihat dari pendapatan dari sumber non pemerintah, persentase total pengeluaran gaji, rasio kesehatan keuangan seperti dana cadangan dan likuiditas, serta persentase pengeluaran pemeliharaan gedung. Indrajit dan Djokopranoto (2006) mengemukakan ukuran kinerja PT dalam perspektif keuangan berbasis BSC meliputi empat dimensi yaitu (1) kinerja operasi, (2) posisi keuangan, (3) nilai universitas, dan (4) tertib keuangan.

Pada sisi lain, kinerja keuangan PT dapat dilihat pula dari aset atau modal intelektual yang dihasilkan melalui proses akademik yang dilaksanakan para dosennya. Sumarni (2009) menyebutkan bahwa PT akan berusaha melakukan efisiensi biaya maupun peningkatan utilitas asetnya dan akan mengatur *intellectual capital*-nya agar mampu menghasilkan *revenue* yang lebih signifikan. Dengan demikian inti dari kinerja keuangan PT adalah pada *capital intellectual* yang dimiliki untuk menghasilkan *revenue* dan meningkatkan citra PT. Kinerja keuangan PT merupakan kemampuan PT

dalam menjaga kemampuan bertahan, bertumbuh dan menghasilkan sisa lebih penggunaan anggaran atau surplus anggaran. Anggaran dan surplus anggaran selanjutnya digunakan untuk meningkatkan kapasitas ataupun kemampuan PT. Muara dalam kemampuan tersebut adalah kemampuan PT dalam menghasilkan tingkat kembalian investasi yang positif. Hasil investasi yang nyata dari PT adalah aset intelektual yang dimilikinya. Aset intelektual dalam hal ini adalah dosen tetap yang menunjukkan hasil dari seluruh upaya pelaksanaan tridharma PT dengan dosen sebagai aktor pelaku utamanya. Kinerja ini terekam dalam jabatan fungsional akademik dosen tetap.

C. PENGARUH UNIVERSITY GOVERNANCE TERHADAP KINERJA

Brown Jr, (2001) menemukan bahwa UG terpengaruh positif terhadap kinerja. UG mendorong PT fokus pada pencapaian kinerja pelayanan akademik sebagai salah satu wujud kualitas akademik (El Hilali *et al.*, 2015). IPK mahasiswa akan lebih baik bila PT menerapkan prinsip-prinsip GUG secara konsisten karena kredibilitas mendorong pencapaian kinerja yang diharapkan (Clark *et al.*, 2014; Liu *et al.*, 2015). Jika otonomi berjalan baik, kinerja penelitian dapat meningkat dari tahun ke tahun (Higgins, 1989; BAN PT, 2010). Demikian pula, peningkatan penerapan prinsip-prinsip GUG akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia, khususnya dosen dan keuangan (Fielden, 2008).

Disertasi Muktiyanto (2016) menunjukkan secara deskriptif pada konteks program studi sebagai representasi PT nampak bahwa rata-rata transparansi Program Studi adalah baik yang ditunjukkan oleh kemudahan mengakses informasi tentang Program Studi. Akuntabilitas Program Studi menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi program studi berjalan dengan baik. Responsibilitas Program Studi atas perubahan lingkungan juga cepat. Sementara Fairness menunjukkan bahwa Program Studi memiliki perwakilan di Senat Fakultas dan mewakili aspirasi Program Studi. Bagian pernyataan visi, misi dan tujuan Program Studi belum dapat dioperasionalkan secara baik. Program studi memiliki kode etik dan diterapkan namun masih butuh penguatan secara sungguh-sungguh. Struktur *Governance* menunjukkan bahwa ketua Program Studi secara resmi diangkat dan memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas. Kredibilitas Ketua Program Studi juga baik yang ditunjukkan oleh pencapaian target selama menjabat. Otonomi Program Studi, berada pada rentang quasi-otonomi dengan Fakultas dan Universitas

terutama dalam kebijakan penerimaan mahasiswa baru dan jaminan mutu, pembukaan program studi baru, menghimpun dan menggali dana, menyiapkan kontrak kerjasama dan perekrutan dosen dan staf.

Layanan akademik masih merupakan fokus Program Studi. Panduan perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan serta evaluasinya telah ada dan diterapkan. Rata-rata IPK Mahasiswa di atas 2.50 hingga 3.50, masa kelulusan tidak lebih dari lima tahun dan penyerapan tenaga kerja di atas 80%. Kinerja Riset masih rendah yang ditunjukkan oleh produktivitas dosen dalam menghasilkan karya ilmiah terpublikasi. Demikian pula, kinerja keuangan menunjukkan bahwa *intellectual capital* Program Studi masih harus banyak ditingkatkan.

Kajian empiris Muktiyanto (2016) membuktikan bahwa UG berpengaruh langsung terhadap Kinerja. Temuan tersebut menegaskan temuan Brown Jr (2001) dan Muhi (2010) bahwa terdapat pengaruh positif UG terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan semakin baik UG maka Kinerja PT akan semakin baik pula. Dengan kata lain, prinsip-prinsip *fairness*, *responsibilitas*, *etika*, *akuntabilitas*, *struktur governance*, *transparansi*, *otonomi*, *kredibilitas*, dan *visi misi* serta *tujuan* sangat berperan dalam membangun GUG. Terdapat pengaruh UG terhadap variabel manifes dari Kinerja juga mendukung pernyataan Fielden (2008). Hasil tersebut menegaskan bahwa pengaruh UG terhadap kinerja dapat dilihat dari kinerja PT dalam lima dimensi yaitu layanan akademik, staf/SDM, keuangan/efisiensi, mahasiswa, dan riset.

Terhadap lima ukuran kinerja, UG berperan besar dalam kinerja staf/sumber daya manusia yang ditandai oleh kinerja penyerahan nilai evaluasi hasil belajar dari dosen dengan tepat waktu serta semakin baiknya sistem remunerasi dan evaluasi kinerja dosen/pegawai. Selanjutnya UG berperan besar pada layanan akademik. Perkuliahan tatap muka, ketersediaan dan penggunaan media internet/ICT, layanan administrasi akademik, bimbingan dan konseling, minat dan bakat, dan layanan beasiswa yang dirasakan oleh mahasiswa merupakan dampak positif dari UG. UG akan meningkatkan kinerja keuangan. UG juga mendorong dosen tetap mencapai jabatan akademik yang lebih tinggi. UG mendorong suasana pembelajaran yang baik sehingga indeks prestasi kumulatif (IPK) akan semakin meningkat, rata-rata lama kelulusan semakin cepat, dan persentase lulusan diserap oleh lapangan kerja semakin tinggi. Demikian pula UG akan mendorong peningkatan kinerja riset yang dihasilkan PT. Akhirnya PT memandang

bahwa aspek utama UG yang meliputi aspek *Fairness*, *Responsibilitas*, *Akuntabilitas*, *Etika*, *Struktur Governance*, *Transparansi*, *Otonomi*, *Kredibilitas*, dan *Visi Misi* merupakan hal yang signifikan mempengaruhi kinerja.

KESIMPULAN

Artikel ini menyajikan fakta empiris bahwa UG berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Artikel ini mengungkapkan perluasan prinsip dan unsur *Good University Governance* menjadi: *Visi Misi dan Tujuan*, *Etika*, *Struktur Governance*, *Kredibilitas*, *Transparansi*, *Akuntabilitas*, *Responsibilitas*, *Fairness*, dan *Otonomi*. Artikel ini juga mengungkapkan ragam ukuran-ukuran kinerja PT yang meliputi layanan akademik, staf/SDM, keuangan/efisiensi, mahasiswa, dan riset.

Daftar Pustaka

- Anggriawan, F.F., Nurkholis. (2014). Good Corporate Governance in the Public Service Agency (Case Study at University of Brawijaya Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, Vol 2, No 2, Semester Genap 2013/2014*. [Jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1205/1112](http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1205/1112).
- Anwar, Misbahul., Suryo Pratolo. (2012). *Penerapan Model tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi yang Baik untuk Mewujudkan Good University Governance (studi pada PTM se-Indonesia)*. www.repository-umy.com/JAIUMY/pdf/misbah.pdf diakses tanggal 9 Juni 2015.
- AWI/MCI (the Arabic World Initiative/the Merseille Center for Mediterranean Integration) Program. (2010). Building a University Governance Scorecard. http://www.cmimarseille.org/cmearchive/_src/SELM2_SceeningCard_EN.pdf.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). (2010). *Akreditasi Program Studi Sarjana (S1) PTTJJ- Buku VIA: Matriks Penilaian Borang Akreditasi dan Evaluasi Diri Program Studi*. Jakarta.
- Bae, Hee-Sung. (2011). The relationships between environment, integration and performance in supply chain contexts. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Vol 27 (1), pp. 061-090.
- Balan, David J., Knack, Stephen. (2012). The correlation between human capital and morality and its effect on economic performance: Theory and evidence *Journal of Comparative Economics*, 40, (3),457-475.
- Boozerooj, P. (2006). *E-learning Strategies of Higher Education Institution: an Exploraty Study into the Influence of Environmental Contigencies on Strategic Choice of Higher Education Institutions with Respect to Integrating e-learning in their Education Delivery and Support Processes*. Postbus 217. 7500 AE Enshede.

- Brown Jr, William O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44, (2), 129-143.
- Brumbach, G.B. (1988). Some idea, issues and predictions, about performance management. *Public Personnel Management*, Winter: 387-402.
- Carnegie, G.D. (2009). The ABC of University Governance. *Campus Review*, 19 (9), 8.
- Clark, M.H., Middleton, Steven C., Nguyen, Daniel. Zwick., Lauren K. (2014). Mediating relationships between academic motivation, academic integration and academic performance. *Learning and Individual Differences*, 33, 30-38.
- Considine, D. (2004). *University Governance, Corporations And Culture: The Impact of Corporate Law on The Development of Appropriate Regulation, Compliance and Recognition of Diverse University Cultures*. Paper proceedings of the Australian University Quality Forum, Adelaide, Australia-9 Juli 2004. (ISBN: 1877090336) (ISSN: 1446-4268) <http://trove.nla.gov.au/version/166839401>.
- David, F.R. (2006). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- David, F.R. (2009). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- David, K., L. Philip. (2005). corporate governance and business ethics in the Asia-Pacific region. *Business and Society*, 44, (2), 178.
- Di Domenico., Stefano I., Fournier, Marc A. (2015). Able, ready, and willing: Examining the additive and interactive effects of intelligence, conscientiousness, and autonomous motivation on undergraduate academic performance. *Learning and Individual Differences*, In Press, Corrected Proof, Available online 7 April 2015.

- El Hilali, Nabil., Sara Al-Jaber, Lina Hussein. (2015). Students' Satisfaction and Achievement and Absorption Capacity in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 420-427.
- Fielden, John. (2008). Global Trends in University Governance. *Education Working Paper Series. World Bank. Washington, D.C.*
- Flannery, Darragh., dan Cathal O'Donoghue. (2013). The demand for higher education: A static structural approach accounting for individual heterogeneity and nesting patterns. *Economics of Education Review*, 34, 243-257.
- Ganescu, Mariana Cristina. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance* 3,999-1004.
- Ghignoni, Emanuela., dan Alina Verashchagina. (2014). Educational qualifications mismatch in Europe. Is it demand or supply driven?. *Journal of Comparative Economics, Volume 42, (3), August 2014, pages 670-692.*
- Green, Linda., Gul Celkan. (2011). Student demographic characteristics and how they relate to student achievement *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 341-345.
- Hardjosoedarmo. (2004). *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta.
- Harris, J., dan G. Cunningham. (2009). The Time are Changing: A Call for Governing Boards of Universities to Awaken to Sarbanes-Oxley and Practices of Good Governance. *Decision Line*, 40 (5), 21.
- Harwati, Alfiani, Ardita Permata, Wulandari, Febriana Ayu. (2015). Mapping Student's Performance Based on Data Mining Approach (A Case Study). *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3,173-177.

- Helfert, E. A. (1996). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Edisi 8. Erlangga. Jakarta.
- Henard, Fabrice., Mitterle, Alexander. (2010). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education*. OECD.
- Higgins, J.C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38, (3), 358-368.
- Higher Education Authority-Irish Universities Association (HEA-IUA). (2007). *Governance of Irish Universities-A Governance Code of Legislation, Principles, Best Practice and Guidelines*. National Development Plan 2007-2013. https://www.dcu.ie/sites/default/files/ocoo/pdfs/IUa_HEA_Report_on_Governance_of_Irish_Universities_2007.pdf
- Horowitz, John B., Lee Spector. (2005). Is there a difference between private and public education on college performance?. *Economicsof Education Review*, 24, (2), 189-195.
- Indrajit, R.E., R. Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi. Yogyakarta.
- Junco, Reynol., dan Shelia R Cotton. (2012). No A 4 U: The relationship between multitasking and academic performance. *Computers & Education*, 59, (2), 505-514.
- Koda, Yoshiko., Takako Yuki. (2013). The labor market outcomes of two forms of cross-border higher education degree programs between Malaysia and Japan. *International Journal of Educational Development*, 33, (4), 367-379.
- Liu, Elaine S.C., Carmen J.Ye, Dannie Y Yeung. (2015). Effects of approach to learning and self-perceived overall competence on academic performance of university students. *Learning and Individual Differences*, In Press, Corrected Proof, Available online 23 March 2015.

- Muhi, A.H. (2010). *Implementasi Nilai-Nilai Good Governance di Perguruan Tinggi*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana UPI. Bandung.
- Muktiyanto, Ali. (2016). *Good University Governance Dan Kinerja Program Studi: Pengaruh Penerapan Akuntansi Manajemen, Teknik Manajemen, dan Pilihan Prioritas Strategi Sebagai Model Mediasi Fit*. PPIA FEB, , UI.Depok. Juli 2016.
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Gajah Mada Press. Yogyakarta
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Governance for Sustainable Development: Five OECD Case Studies*. OECD/Unesco. Paris.
- Ormerod, Richard J., Ulrich, Werner. (2013). Operational research and ethics: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 228, (2), 291-307.
- Pepe, Kadir. (2012). A Research of the Relationship Between Study Skills of Students and their GPA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1048-1057.
- Quyen, Do Thi Ngoc. (2014). Developing university governance indicators and their weighting system using a modified delphi method. *Procedia-Socia and Behavioral Sciences* 141, 828-833.
- Rhodd, Rupert G., Schrouder, Sandra M., Allen Marcus T. (2009). Does the Performance on Principles of Economics Courses Affect the Overall Academic Success of Undergraduate Business Majors?. *International Review of Economics Education*, 8, (1), 48-63.
- Rivai, V., A.F.W.M. Basri, E.J. Sagala, S. Murni. (2011). *Performance Appraisal-Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan*

Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Edisi kedua, RajaGrafindo Persada. Jakarta.

Salmi, J. (2009). The growing accountabilitu agenda in tertiary education: progress or mixed blessing?" *Education Working Paper Series N 16*. World Bank. Washington, DC.

Shattock, Michael. (2006). *Managing and Good Governance in Higher Education*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.

Strahan, Esther Y. (2003). The effects of social anxiety and social skills on academic performance. *Personality and Individual Differences*, 34, (2), 347-366.

Sukirman dan Maylina Pramono Sari. (2012). Peran Internal Audit dalam Upaya Mewujudkan Good University Governance di UNNES. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4,(1), 64-71.

Sumarni, Sri. (2009). *Good University Governance* dan Implikasinya terhadap Pengembangan Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah-UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal PAI Vol VI no 1 2009*. [Digilib.uin-suka.ac.id/8730](http://digilib.uin-suka.ac.id/8730).

Surya, Indra., Ivan Yustivandana. (2006). *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. LKPMK dan Fakultas Hukum UI. Jakarta.

UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development. *UNDP Policy Paper*. Diunduh pada tanggal 15 Juni 2015 melalui website http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolic_ydoc97-e.pdf.

Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: governance, citixens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review-Educational Journal*. Vol. 62, No. 5.

- Vitasari, Prima., Muhammad Nubli Abdul Wahab, Ahmad Othman, Tutut Herawan, Suriya Kumar Sinnadurai. (2010). The Relationship between Study Anxiety and Academic Performance among Engineering Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 8, 490-497.
- Wentworth, D. K., J.H. Middleton. (2014). Technology use and academic performance. *Computers & Education*, 78, 306-311.
- Wheelen, T.L. D.L. Hunger. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. Edisi 11, Prentice Hall.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja*. Airlangga. Jakarta.
- Wijatno, Serian. (2009). Pengelolaan Perguruan Tinggi secara Efisien, Efektif dan Ekonomis untuk Meningkatkan Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan. Salemba Empat. Jakarta.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, (1),103-124.
- World Bank. (1992). Governance and development. *Report no 10650*.
- Yong-Ki Lee., Joowon Choi,Bo-young Moon, Barry J Babin. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 97-106.

