



ISSN: 1412-5331

MAJALAH ILMIAH

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

SOLUSI

**FAKTOR KELEMBAGAAN SEBAGAI FAKTOR PENUNJANG KEBERHASILAN KERJASAMA
"SISTER CITY" ANTARA KOTA SEMARANG DENGAN KOTA BRISBANE, AUSTRALIA**
(Albert, Thomas Budi S. dan B. Irma)

**PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN, PROFITABILITAS, KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL,
DEPT TO EQUITY RATIO, DAN NET PROFIT MARGIN TERHADAP PERATAAN LABA**
(Arminda Quarista Nugraheni, Ardiani Ika Sulistyawati)

**AKUNTANSI FORENSIK SEBAGAI ALAT UNTUK MENDETEKSI DAN MENCEGAH
KECURANGAN PADA SEKTOR PUBLIK (STUDI PADA DINAS DI KOTA SEMARANG)**
(Ilka Jenitra, Febrina Nafasati P)

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL PERFORMANCE, IS THERE A LINK?
(Maya Indriastuti)

**MOTIVASI PEKERJA OJEK KONVENSIONAL DALAM PERSAINGAN BISNIS TRANSPORTASI
ONLINE (STUDI PADA JASA OJEK PANGKALAN DI KECAMATAN NGALIYAN KOTA
SEMARANG)**
(Dian Triyani, Rr.Lulus Prapti NSS, Aprih Santoso)

**EVALUASI METODE PENENTUAN TARIF – INAP PASIEN RUMAH SAKIT " X " DENGAN
ACTIVITY BASED COSTING**
(Endang Kurniawati)

**PENGARUH PERMENDAGRI NOMOR 32 TAHUN 2011 TERHADAP ALOKASI BELANJA HIBAH
DAN BANTUAN SOSIAL DI PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA PROVINSI JAWA TENGAH**
(Y.Suhardjo)

**ANALISIS DETERMINASI KEPUTUSAN *TRANSFER PRICING* (STUDI EMPIRIS PADA
PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2014-
2016)**
(Khaeri Yanti Dwi Astuti, Yulianti)

**IMPLEMENTASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)* PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM
SWASTA DI JAWA TENGAH**
(Khoirul Fuad, Hani Werdi Apriyanti)

**KEBIJAKAN PENGENDALIAN INTERNAL ATAS PIUTANG PADA CV. ANUGERAH ABADI
SEMARANG**
(Marlinda, Saifudin)

MAJALAH ILMIAH SOLUSI

Volume 16, Nomor 1, Januari 2018

DESKRIPSI

Majalah Ilmiah Solusi Mengkaji Masalah-Masalah Sosial, Ekonomi dan Bisnis

KETERANGAN TERBIT

Terbit Pertama Kali Juli 2002 dan Selanjutnya Terbit Tiga Bulan Sekali (Januari, April, Juli dan Oktober)

PENERBIT

Fakultas Ekonomi USM

ALAMAT PENERBIT

JL. Soekarno Hatta Semarang
Telp. 024-6702757 Fax. 024-6702272

PENGELOLA

Editor in Chief : Yohanes Suhardjo, SE, M.Si., Ak, CA

Vice Editor Chief : Abdul Karim, SE, M.Si., Ak, CA

Managing Editor : Saifudin, SE, M.Si

Secretary of Managing Editor : Edy Suryawardana, SE,MM

Administration & Circulation : Dian Triyani, SE, MM

Layout & Typesetting : Ghafur Ade Riyanto, ST

Board of Editors:

1. Prof. Dr. H. Pahlawansjah H, SE, ME (USM)
2. Prof. Dr. Ir. Kesi Widjajanti, SE, MM (USM)
3. Prof. Supramono SE, MBA, DBA (UKSW)
4. Prof. Drs. H. Imam Ghozali, M.Com, Akt, PhD (UNDIP)
5. Prof. Dr. Agus Suroso, MS (UNSOED)
6. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si (UNISSULA)
7. Prof. Dr. Dra. Sulastri, ME, M.Kom (UNSRI)
8. Dr. Ardiani Ika S, SE, MM, Ak, CA, CPA (USM)

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, takala kami dapat hadir rutin setiap tiga bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Pada kesempatan ini penerbit menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mengirimkan artikel-artikelnya. Penerbit akan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi seluruh kalangan akademisi maupun praktisi baik dari dalam maupun luar Universitas Semarang untuk mempublikasikan karya ilmiahnya.

Penerbitan majalah ilmiah "SOLUSI" kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan pengembangan persemaian khasanah pengetahuan dibidang sosial, ekonomi dan bisnis.

Akhir kata semoga majalah ilmiah "SOLUSI" dapat memberi manfaat yang sebesar-besarnya.

Hormat Kami

Redaksi

DAFTAR ISI

FAKTOR KELEMBAGAAN SEBAGAI FAKTOR PENUNJANG KEBERHASILAN KERJASAMA “SISTER CITY” ANTARA KOTA SEMARANG DENGAN KOTA BRISBANE, AUSTRALIA (Albert, Thomas Budi S. dan B. Irma)	1
PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN, PROFITABILITAS, KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL, <i>DEPT TO EQUITY RATIO</i>, DAN <i>NET PROFIT MARGIN</i> TERHADAP PERATAAN LABA (Arminda Quarista Nugraheni, Ardiani Ika Sulistyawati)	19
AKUNTANSI FORENSIK SEBAGAI ALAT UNTUK MENDETEKSI DAN MENCEGAH KECURANGAN PADA SEKTOR PUBLIK (STUDI PADA DINAS DI KOTA SEMARANG) (Ilka Jenitra, Febrina Nafasati P)	40
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL PERFORMANCE, IS THERE A LINK? (Maya Indriastuti)	59
MOTIVASI PEKERJA OJEK KONVENSIONAL DALAM PERSAINGAN BISNIS TRANSPORTASI <i>ONLINE</i> (STUDI PADA JASA OJEK PANGKALAN DI KECAMATAN NGALIYAN KOTA SEMARANG) (Dian Triyani, Rr.Lulus Prapti NSS, Aprih Santoso)	73
EVALUASI METODE PENENTUAN TARIF – INAP PASIEN RUMAH SAKIT “ X ” DENGAN <i>ACTIVITY BASED COSTING</i> (Endang Kurniawati)	89
PENGARUH PERMENDAGRI NOMOR 32 TAHUN 2011 TERHADAP ALOKASI BELANJA HIBAH DAN BANTUAN SOSIAL DI PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA PROVINSI JAWA TENGAH (Y.Suhardjo)	99
ANALISIS DETERMINASI KEPUTUSAN <i>TRANSFER PRICING</i> (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2014-2016) (Khaeri Yanti Dwi Astuti, Yulianti)	128
IMPLEMENTASI <i>GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)</i> PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM SWASTA DI JAWA TENGAH (Khoirul Fuad, Hani Werdi Apriyanti)	148
KEBIJAKAN PENGENDALIAN INTERNAL ATAS PIUTANG PADA CV. ANUGERAH ABADI SEMARANG (Marlinda, Saifudin)	177

IMPLEMENTASI *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG)* PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM SWASTA DI JAWA TENGAH

**Khoirul Fuad
Hani Werdi Apriyanti**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang

Diterima: Juli 2017. Disetujui: Oktober 2017. Dipublikasikan: Januari 2018

ABSTRACT

Good University Governance is the key success for Private Islamic University (PTIS) to become a qualified University, which is able to active develop potential and produce science and technology that useful for society and became a World Class University. In the Digital era, Good University Governance at PTIS should utilize the development of Information and Communication Technology (ICT) with the application of Islamic values. ICT utilization is expected to strengthen the implementation of Good University Governance in the Digital era. Implementation of ICT in PT will be very useful in some aspects of Good University Governance (GUG), that is Participation and Transparency aspect (related to management and Information Provision for stakeholders), accountability, efficiency and effectiveness of PTIS management. The other things that are not less important to support the implementation of Good University Governance is to create financial independence and financial management, so the burden and orientation of PTIS remains on the higher education mandate. This study aims to describe the phenomenon of Good University Governance practice in PTIS. This research is a qualitative research by describing situation or phenomenon of Good University Governance practice at PTIS in Central Java. The qualitative approach was conducted with in-depth interview techniques to the participants, Focus Group Discussion, direct observation, and documentation study.

Keywords: *ICT, Good University Governance, Funding Independence, PTIS*

ABSTRAK

Tata Kelola yang baik (*Good University Governance*) merupakan kunci sukses bagi Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) untuk menjadi Perguruan Tinggi (PT) yang berkualitas, yaitu PT yang mampu secara aktif mengembangkan potensi dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan Teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara, dan menjadi *World Class University*. Di era Digital, *Good University Governance* pada PTIS seharusnya memanfaatkan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (*ICT*) dengan penerapan nilai-nilai Islam. Pemanfaatan *ICT* diharapkan memperkuat implementasi *Good University Governance* di era Digital. Implementasi *ICT* pada tata kelola PT akan sangat bermanfaat pada beberapa aspek *Good University Governance (GUG)*, yaitu pada aspek Partisipasi dan Transparansi (berkaitan dengan pengelolaan dan Penyediaan Informasi bagi stakeholder), akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas pengelolaan PTIS. Selain itu, hal lain yang tidak kalah penting untuk mendukung penerapan *Good University Governance* adalah menciptakan kemandirian pendanaan dan pengelolaan keuangan, agar beban dan orientasi PTIS tetap pada amanat pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena praktik Tata Kelola yang baik (*Good University Governance*) pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggambarkan situasi atau fenomena praktik (*Good University Governance*) pada Perguruan Tinggi Islam Swasta (PTIS) di Jawa Tengah. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan teknik wawancara secara mendalam kepada partisipan, *Focus Grup Discussion*, pengamatan secara langsung, serta studi dokumentasi.

Kata Kunci : *ICT, Good University Governance, Kemandirian Pendanaan, PTIS*

PENDAHULUAN

Abad dua puluh satu merupakan era baru dalam kehidupan manusia. Era baru ini ditandai dengan adanya perkembangan penggunaan informasi, komunikasi, dan teknologi dalam seluruh aspek kehidupan manusia. Perkembangan zaman ini menjadi peluang sekaligus tantangan bagi institusi pendidikan, termasuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Sebagai institusi pendidikan tinggi, PTS merupakan sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi lebih dari 70 persen mahasiswa Indonesia (Elfindri, 2016). PTS seharusnya menghasilkan lulusan yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan melahirkan inovasi (Dirwan, 2012). Dengan dukungan arus informasi yang baik melalui sarana teknologi, dapat memajukan institusi perguruan tinggi. Pemanfaatan teknologi tersebut dapat digunakan untuk menunjang aktivitas akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta sarana promosi kepada masyarakat luas.

Sebagian besar PTS yang ada di Indonesia belum dikelola dengan baik (Elfindri, 2016). Sebagian besar PTS Indonesia masih sulit mencapai predikat PT yang berkualitas dengan tatakelola yang baik (*Good University Governance*). Hal ini terbukti dari 3,6 % jumlah PTS yang sudah mengajukan Akreditasi, hanya 4,5 % yang memperoleh akreditasi A. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kondisi PTS, termasuk PTIS didalamnya masih belum baik. Hal ini terjadi karena beberapa hal, yaitu: disorientasi pendiri yayasan, persepsi tentang rendahnya kualitas mahasiswa, serta rendahnya kualitas tenaga pengajar.

Sebagai institusi swasta, PTIS mengalami banyak kendala terutama dalam hal pendanaan dan independensi. Berbeda dengan PTN yang banyak memperoleh subsidi dari pemerintah, PTS termasuk PTIS lebih banyak mengandalkan pengumpulan pendanaan secara mandiri. Sumber pendanaan PTS masih sangat tergantung dari pembayaran mahasiswa. PTS masih dihadapkan pada keterbatasan sumber daya yang tersedia, seperti sarana prasarana, input, kualitas pengelolaan, dukungan pemerintah yang belum memadai, dan kesulitan sumber pendanaan. PTIS masih terbebani dengan agenda utama untuk meningkatkan penghasilan (Dirwan, 2012). Menurut Dirwan, campur tangan berbagai kepentingan dalam pengelolaan PTS masih tinggi, terutama terkait dengan upaya bisnis pendidikan melalui PTS untuk meningkatkan penghasilan. Hal ini menunjukkan bahwa PTIS yang belum mampu mandiri

dalam pendanaan, akan sulit mencapai tata kelola yang baik (*Good University Governance*), karena *conflict of interest*. Campur tangan berbagai kepentingan tersebut akan memperlemah kualitas pengelolaan. Hal tersebut menjadi kendala bagi PTS, termasuk didalamnya PTIS untuk menjadi PT yang berkualitas

Oleh karena itu PTS, termasuk didalamnya PTIS perlu memperbaiki tata kelola. Konsep tata kelola bagi perguruan tinggi swasta (*Good University Governance*) yang diamanatkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi atau DIKTI perlu diimplementasikan oleh PTIS. Prinsip akuntabilitas, khususnya dalam pengelolaan keuangan juga harus baik, agar PTIS dapat menjadi PT yang berkualitas dan masuk menjadi *World Class University*.

Pada saat ini, trend pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari kemudahan dalam mendapatkan akses informasi, khususnya melalui media internet. PTIS harus menangkap peluang ini dengan memanfaatkan IT dalam implementasi *Good University Governance*. PTIS harus fokus menyelesaikan masalah yang dihadapi. Dengan pemanfaatan teknologi informasi dapat menciptakan inovasi-inovasi dalam pelayanan kepada masyarakat. Dengan tata kelola yang baik PTIS akan memperoleh kepercayaan dari masyarakat.

Sebagai Perguruan Tinggi yang memiliki nilai Islam, PTIS harus meneguhkan pengembangan pendidikannya dengan nilai-nilai Islam, termasuk konsep *Good University Governance* yang sejalan dengan prinsip dan nilai-nilai Islam. Hal ini akan meningkatkan daya saing PTIS dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik GUG pada PTIS di Jawa Tengah. Penelitian ini berusaha mengeksplorasi pemahaman tentang bagaimana individu dalam perusahaan berkomunikasi, berperilaku dan bertindak dengan adanya GUG. Penelitian ini tidak berusaha menguji hipotesis, tetapi bertujuan untuk mengamati dan menggambarkan tindakan dan paradigma dari setiap perguruan Tinggi dan berusaha mengidentifikasi makna dari tindakan tersebut. Penelitian ini berusaha untuk memahami secara lebih mendalam GUG pada PTIS di Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk, menjelaskan *Good University*

Governance, menjelaskan implementasi *Good University Governance* pada PTIS, dan menjelaskan bagaimana internalisasi dari Visi Misi PTIS dalam implementasi GUG.

TINJAUAN PUSTAKA

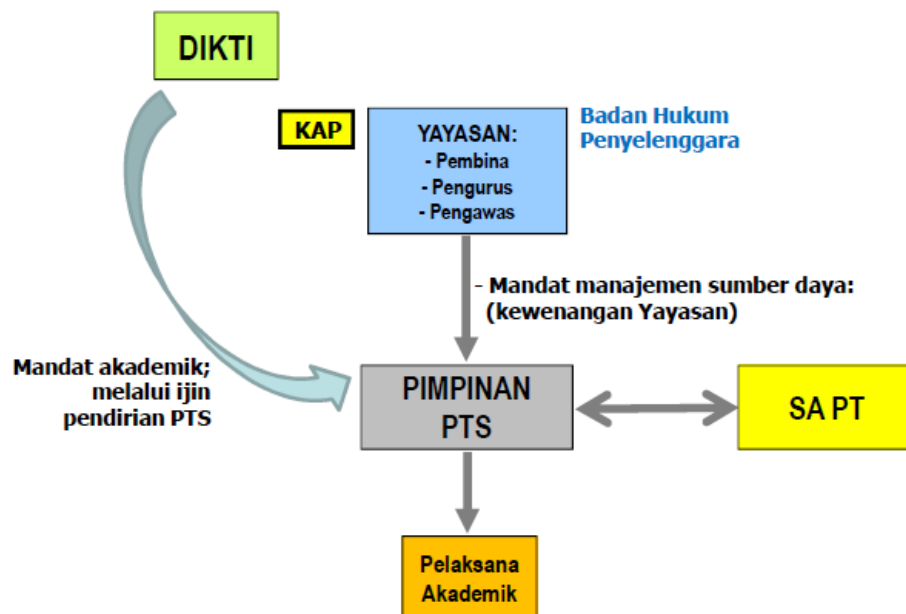
Good University Governance (GUG)

Good University Governance merupakan pijakan penyelenggaraan pendidikan pada Perguruan Tinggi sebagai organisasi modern (Siri, 2015). Perguruan Tinggi saat ini diharuskan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik, yang dikenal dengan istilah *Good University Governance (GUG)*. Sedangkan menurut DIKTI, *Good University Governance* bertujuan untuk mewujudkan Perguruan Tinggi yang akuntabel. (Dikti, 2014)

Prinsip *Good University Governance* sebagai berikut :

- a. Transparansi
- b. Akuntabilitas (kepada stakeholders)
- c. Responsibility (tanggungjawab)
- d. Independensi (dalam pengambilan keputusan)
- e. *Fairness* (adil)
- f. Penjaminan mutu dan relevansi
- g. Efektifitas dan Efisiensi
- h. Nirlaba.

Governance pada PTS digambarkan sebagai berikut



Gambar 1
Governance PTS

Berdasarkan penjelasan diatas, maka sebuah Perguruan Tinggi yang menerapkan *Good University Governance* harus memiliki prinsip-prinsip tersebut. Perguruan Tinggi harus menerapkan prinsip transparansi, yaitu adanya *check and balances* dalam pengelolaan institusi. Hal ini dapat berupa peran Senat Akademik baik tingkat Perguruan Tinggi maupun tingkat Fakultas untuk bertindak menjalankan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan.

Prinsip kedua adalah akuntabilitas. Prinsip akuntabilitas terkait erat dengan misi Perguruan Tinggi yang menjalankan mandat pemerintah, masyarakat dan badan penyelenggara untuk menyelenggarakan pendidikan. Konsekuensi dari berlakunya karakteristik ini adalah adanya izin pendirian perguruan tinggi maupun penyelenggaraan program studi. Selain itu karakteristik akuntabilitas sangat terkait dengan pengelolaan keuangan. Penggunaan dana harus dapat dipertanggungjawabkan dan dapat diaudit oleh akuntan publik, serta adanya pengungkapan (*disclosure*) kepada masyarakat.

Prinsip *Reponsibility and Fairness* (adil) harus dijalankan dalam kerangka peraturan perguruan tinggi. Penerapannya prinsip ini yaitu pada pembagian kedudukan, fungsi, tugas, tanggungjawab dan kewenangan setiap unsur organisasi sebagaimana tertuang dalam *job description* personel dan *standar operating procedure (SOP)* yang jelas. Pengangkatan pegawai dan pejabat harus berdasarkan kompetensi dan *track record* serta pemberlakuan *merit system* (insentif dan dis-insentif) yang tepat bagi pegawai.

Penerapan prinsip penjaminan mutu dan relevansi dilakukan melalui sistem penjaminan mutu internal dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi BAN-PT untuk Tingkat Universitas dan Program Studi di Tingkat Fakultas. Selain itu penerapan prinsip ini dapat juga berupa sertifikasi profesi dosen, menerima *feed back* dari mahasiswa, menggalang ikatan alumni serta adanya survey terhadap layanan yang sudah diberikan.

Prinsip efektifitas dan efisiensi dijalankan melalui sistem perencanaan, baik jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Prinsip nirlaba, mengharuskan Perguruan Tinggi termasuk PTIS sesuai dengan mandat dan perannya dalam menjalankan kegiatan yang bersifat nirlaba, sehingga anggaran yang telah dihimpun harus dimanfaatkan untuk peningkatan mutu dan pengembangan Perguruan Tinggi.

ICT dan pemanfaatan dalam penerapan GUG

Perguruan Tinggi yang memanfaatkan *ICT* dalam pengelolaan institusi dikenal dengan *Cyber University*. *Cyber University* merupakan sebuah kampus yang mengadopsi konsep *cyber* dalam seluruh aktivitas pengelolaan pendidikan. Konsep *cyber* digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas dan kebutuhan civitas akademika dengan teknologi informasi (Media Indonesia, 2010). Hal tersebut dilakukan melalui teknologi *telestial, digital, multimedia, broadcasting* (TDMD) untuk melakukan konvergensi suara, gambar dan data yang dapat diakses secara mudah melalui alat penerima berupa HP, Laptop, PC dan TV. Melalui teknologi TDMD civitas akademika dapat menggunakan dukungan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan, seperti presensi online, evaluasi online, akses data

keuangan riel time, akses bahan perkuliahan, bahan ajar, materi perkuliahan secara online, dan lain lain

Kemandirian Pendanaan PTIS

Kemandirian adalah kemampuan untuk tidak tergantung kepada pihak lain (Dirwan, 2012). Kemandirian Pendanaan PTIS dapat diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan PTIS dalam mengelola kebutuhan dana secara mandiri. Namun, dalam konteks kemandirian sebuah Perguruan Tinggi Islam Swasta, kemandirian sering dikaitkan dengan pendiri PTIS, yaitu yayasan. Hal ini karena pada hakikatnya PTIS tersebut adalah milik yayasan yang berdiri dengan modal yayasan. Sebagai Pemilik, maka yayasan harus mendorong dan memberikan dukungan agar PTIS dapat mandiri dalam pendanaan, hingga mampu dan siap mengelola kebutuhannya secara mandiri.

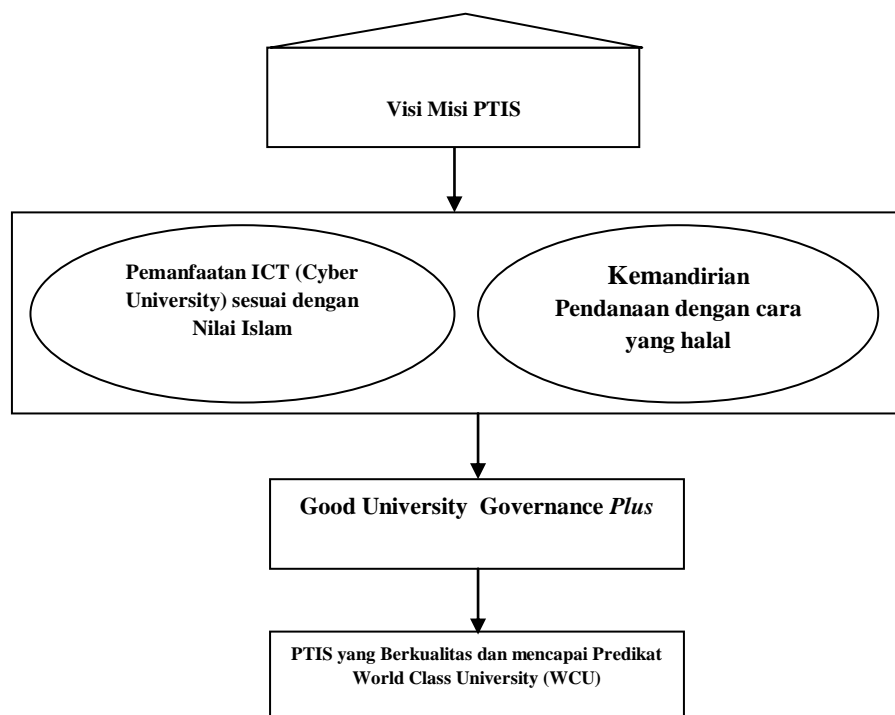
Model Penalaran

Trend perguruan tinggi yang ideal adalah memiliki *good corporate*, modern, berbasis IT, dan *knowledge enterprizing*. Untuk berkembang secara baik, Perguruan Tinggi harus mengadopsi tiga pilar HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) yang telah dicanangkan pemerintah. Ketiga pilar tersebut yaitu *autonomy*, *organizational health*, dan *nation's competitiveness*. Ketiga pilar tersebut harus diadopsi agar *good governance* dapat diterapkan pada Perguruan Tinggi.

Good University Governance (GUG) adalah syarat mengikuti trend agar menjadi Perguruan Tinggi yang ideal. *Good University Governance(GUG)* saat ini menjadi tolak ukur keberhasilan Perguruan Tinggi. Dengan menjalankan prinsip-prinsip *Good University Governance(GUG)*, PTIS dapat meningkatkan kualitas menjadi lebih baik. Penerapan *Good University Governance (GUG)* pada PTIS harus sejalan dengan Visi dan Misi PTIS. Visi dan Misi PTIS selain menjalankan amanat pembentukan Perguruan Tinggi yaitu sebagai lembaga nirlaba, juga harus didasarkan pada nilai-nilai Islami. Nilai-nilai Islam tidak hanya dalam tataran konseptual, tetapi harus dijalankan dalam aktivitas pengelolaan PTIS. Aktivitas Pengelolaan PT harus dilakukan dengan cara yang baik dan benar sesuai dengan cara yang

dicontohkan oleh Nabi Muhammad, sebagai konsekuensi logis dari keyainan (tauhid). Penerapan ini seharusnya dimulai dari Sumber Daya Manusia yang mengelola PTIS sampai dengan cara pengelolaan. Tata Kelola yang baik harus dilakukan oleh Sumber Daya manusia yang berkualitas baik dengan mentontoh sifat-sifat Nabi Muhammad, yaitu Benar (Shiddiq), dapat dipercaya (amanah), cerdas (Fatonah), dan saling menginformasikan (Tabligh). Maka konsep *Good University Governance* (GUG) yang diterapkan pada PTIS memiliki nilai lebih dan menjadi *Good University Governance (GUG) Plus*. Peneguhan jati diri ini merupakan sesuatu yang sangat penting, yang membedakan PTIS dengan PTN maupun PTS lainnya.

Untuk menunjang pelaksanaan Visi dan Misi PTIS, pemanfaatan *ICT* juga mempunyai peran penting. Pemanfaatan *ICT* dapat memperkuat penerapan *Good University Governance (GUG) Plus* pada PTIS. Penerapan *Good University Governance (GUG) Plus* PTIS harus didukung dengan kemandirian dalam pendanaan. PTIS yang sudah mandiri dalam pendanaan, akan lebih mudah mencapai tata kelola yang baik (*Good University Governance*). Dengan kemandirian pendanaan, maka akan memperkuat *Good University Governance* pada PTIS, termasuk dalam rangka penyiapan infrastruktur yang diperlukan untuk membangun dan mengembangkan cyber university. Pemanfaatan *ICT* yang sejalan dengan nilai nilai islam sesuai dengan Visi Misi PTIS dan membangun kemandirian pendanaan untuk memperkuat *Good University Governance* PTIS disajikan pada gambar 4.1 berikut



Gambar 2

Model Penguatan *Good University Governance* pada PTIS

Untuk menyiapkan menjadi PTIS yang memanfaatkan *ICT* dalam memperkuat *good university governance* dibutuhkan sarana penunjang, berupa pengembangan infrastruktur. Pengembangan Infrastruktur dilakukan agar memungkinkan berbagai layanan informasi, komunikasi, dan komputasi dapat dilakukan. Pengembangan infrastruktur yang diperlukan oleh sebuah universitas yang akan membangun *cyber university*, adalah menyediakan Infrastruktur Telepon, Internet, dan infrastruktur lain yang terkait.

Membangun Kemandirian Pendanaan

Sepuluh Perguruan Tinggi terbaik di Amerika Serikat dikelola oleh Badan swasta dengan melakukan pengelolaan pendanaan melalui pengembangan usaha, yang akhirnya menghasilkan dana abadi yang dapat digunakan untuk pembiayaan pendidikan. *Harvard University* memperoleh 70 persen dana untuk pengelolaan perguruan tinggi dari hasil penelitian dan hak paten. Perguruan Tinggi tersebut membangun kemandirian pendanaan dengan membentuk badan-badan usaha serta bekerjasama dengan keluarga-keluarga kaya sehingga menghasilkan dana abadi.

Berbeda dengan Perguruan Tinggi di Amerika Serikat, kemandirian pendanaan bagi PTIS harus diperoleh dengan cara yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Membangun kemandirian pendanaan harus dilakukan dengan cara yang baik dan benar sesuai dengan prinsip syariah, halal dan tidak mengandung unsur *riba*. PTIS dapat memanfaatkan wakaf secara produktif, atau membangun badan usaha lain seperti Rumah Sakit, Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS), dan lain sebagainya. PTIS juga dapat memanfaatkan peluang pendanaan melalui berbagai skema riset, Hibah Penelitian, Hibah Pengabdian, Hibah kerjasama antar Perguruan tinggi, Hibah Stranas, Hibah bersaing, Hibah Koompetensi dan

riset inovatif produktif (RISPRO), dan skema riset lainya dari pendanaan dalam negeri dan Luar negeri .

METODE PENELITIAN

Pendekatan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan situasi atau fenomena praktik *Good University Governance (GUG)* pada PTIS di Jawa Tengah dengan setting penelitian pada UNISSULA Semarang, UNIMUS, dan Universitas Wahid Hasyim Semarang

Untuk menjawab permasalahan penelitian, diperlukan metode untuk memperoleh dan menentukan jenis data, sehingga dapat dijadikan acuan untuk merumuskan solusi.

Data-data dalam riset ini diperoleh dengan beberapa metode, diantaranya adalah:

1. *Observasi* yaitu melakukan pengamatan secara mendalam terkait kondisi di lapangan. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui kondisi riil di PTIS
2. *Wawancara* dengan narasumber, yaitu wawancara yang dilakukan dengan tokoh-tokoh kunci.
3. *Focus Group Discussion* dengan beberapa akademisi, dan pihak-pihak terkait. Ini untuk menyediakan ruang seluas-luasnya untuk bertukar pandangan dan berbagi informasi. Proses ini juga digunakan untuk mendorong kesadaran kritis PTIS agar dapat memahami permasalahan yang ada.

Kebutuhan Data

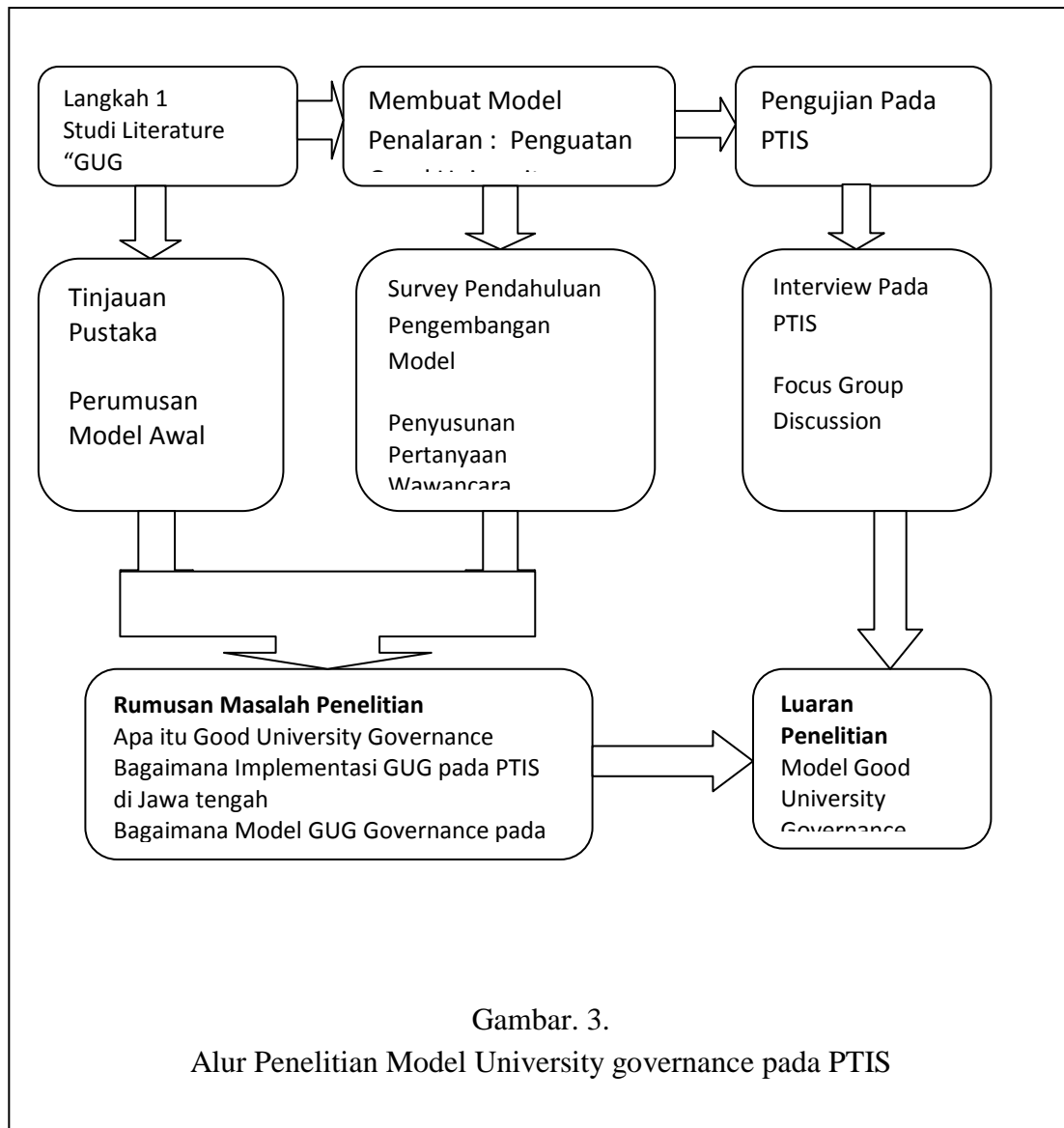
Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel 1

Tabel 1
Kebutuhan Data

No	Jenis Data	Sumber	Teknik Memperoleh Data
1	Dokumen Visi Misi PTIS, Statuta, SOP,dan dokumen	PTIS bersangkutan	Jurnal. Literature referensi pada

	pendukung lainnya		PTIS, dan kunjungan lapangan
2	Respon Stakeholfer PTIS	PTIS bersangkutan	Kunjungan Lapangan dan pengamatan
3	Penerapan Prinsip Good University governance pada PTIS	Key Person	Survey, interview mendalam dengan tokoh kunci di PTIS

Diagram Alir Penelitian



Gambar. 3.
Alur Penelitian Model University governance pada PTIS

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, data dianalisis secara manual menggunakan metode yang digunakan oleh Marshall dan Rosman (1999) dan Seidel (1998) dalam Anis Chariri (2006).

Data dikumpulkan secara manual, kemudian dilakukan organisasi data (pengurangan, dan *coding*), kemudian dilakukan interpretasi data (dengan mencari alternatif penjelasan kemudian menuliskan hasilnya). Untuk mempertahankan kualitas data yang diperoleh, maka dalam penelitian ini digunakan 3 pendekatan dalam menganalisis data, yaitu data hasil interview kepada informan, data berupa dokumen laporan internal, serta konfirmasi terhadap interview yang dilakukan dengan teknik observasi lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi PTIS dan Informan

Seting Penelitian implementasi *Good University Governance* pada PTIS dilakukan pada 5 Perguruan Tinggi islam Swasta di Jawa Tengah. Pemilihan atas seting penelitian ini, dilakukan dengan memperhatikan umur Perguruan tinggi, Wilayah, serta ukuran Perguruan tinggi. Berdasarkan Pertimbangan tersebut, PTIS yang mewakili PTIS Jawa Tengah sebagai seting penelitian ini disajikan dalam tabel 1

Tabel 2
Setting Penelitian

No	PTIS	Bentuk Badan Hukum	Lokasi
1	Unissula	Yayasan Badan Wakaf Suktan Agung (YBWSA)	Semarang
2	Universitas Wahid Hasyim	Yayasan	Semarang
3	Unimus	Yayasan Muhamadiyah	Semarang
4	Undaris	Yayasan	Ungaran
5	Unisnu	Yayasan NU	Jepara

Tabel 3
Deskripsi Informan

No	PTIS	Jabatan Struktural /Mewakili	Masa kerja (tahun)
1	Unissula	-	25
2	Unissula	Sekretaris Prodi	4 bulan
3	Unwahas	Dekan	4 bulan
4	Unwahas	Wakil Dekan	2 bulan
5	Unwahas	-	12 tahun
6	Unissula	Pusat Penelitian	4 bulan
7	Unissula	Kepala UPT	7 tahun
8	Unissula	Penjaminan Mutu	4 tahun
9	Unissula	Tax Center	1 tahun
11	Unissula	Sekprodi	2 tahun
12	Unissula	Sekretaris UPT kerjasama	3 tahun

13	Unwahas	-	2.5 tahun
14	Unwahas	-	2.5 tahun
15	Unimus	Pengelola Jurnal	1 tahun
16	Unimus	-	15 tahun
17	Unimus	-	20 tahun
18	Unimus	-	15 tahun
19	Unissula	Wakil Rektor II	2 tahun
20	Unissula	Senat Akademik	4 bulan
21	Unissula	Senat Akademik	4 bulan
22	Unisnu	Dekan FH	1 tahun
23	Unisnu	Wakil Dekan	1 tahun
24	Unissula	Dekan	4 tahun
25	Unissula	P4M	1 tahun

Informan pada penelitian ini merepresentasikan setiap fungsi yang ada dalam PTIS dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam mencari alternatif jawaban dari rumusan penelitian yang diajukan.

Deskripsi Masing Masing Prinsip dalam Good University Governance

Transparansi

Prinsip pertama dalam *Good University Governance* adalah transparansi. Perguruan Tinggi harus menerapkan prinsip transparansi melalui berbagai mekanisme. Transparansi diwujudkan dengan adanya mekanisme *check and balances* dalam pengelolaan institusi. Mekanisme ini dapat berupa peran Senat Akademik baik tingkat Perguruan Tinggi maupun tingkat Fakultas untuk bertindak menjalankan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan. Untuk mengetahui Penerapan Prinsip transparansi pada setiap PTIS, diadakan survey pendahuluan dengan mengajukan pertanyaan kepada Beberapa informan, yaitu Dosen, senat akademik di Lingkungan PTIS. Berikut ini hasil survey pendahuluan terhadap penerapan prinsip transparansi pada setiap aspek

Tabel 4
Deskripsi Pertanyaan Pada Survey Pendahuluan Prinsip Transparansi

No	Uraian Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	PTS menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaannya	8	9	6	1	1
2	Terdapat mekanisme <i>check and balances</i> dalam pengelolaan perguruan tinggi bapak/ibu	6	10	5	4	0
3	Senat Akademik di tingkat Perguruan Tinggi telah menjalankan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan	6	3	9	6	1
4	Senat Akademik di tingkat Fakultas telah menjalankan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan	5	3	11	5	1
5	Visi Misi PTS telah tertulis	15	5	0	1	4

Berdasarkan hasil survey pendahuluan melalui pengajuan pertanyaan kepada beberapa stakeholder di PTIS, yaitu Unissula, Unwahas, dan Unimus, sebagian besar informan menyatakan bahwa PTS telah menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaannya. Di semua PTIS seting penelitian, prinsip transparansi diwujudkan melalui mekanisme *check and balances*, yaitu dengan adanya Senat Akademik baik di Tingkat Perguruan Tinggi maupun di tingkat fakultas. Akan tetapi Senat Akademik baik di tingkat perguruan tinggi maupun tingkat fakultas belum mampu menjalankan peran secara optimal dalam melakukan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan. Di semua PTS seting penelitian, Visi Misi PTS telah tertulis dengan jelas, sebagai penerapan prinsip transparansi pada masyarakat atas Visi yang mau dicapai oleh PTS dan cara untuk mewujudkan visi tersebut.

Untuk memastikan konsistensi jawaban atas pertanyaan yang diajukan pada survey pendahuluan, maka dilakukan observasi secara mendalam dan wawancara dengan beberapa tokoh kunci. Berdasarkan hasil wawancara prinsip transparansi telah diwujudkan melalui peran senat akademik dalam melakukan fungsi kontrol terhadap Rektor dan Dekan. Senat Akademik di tingkat Fakultas melakukan berbagai aktivitas melalui formal maupun informal untuk menampung berbagai aspirasi dari dosen. Aktivitas yang biasanya dilakukan yaitu melalui rapat di tingkat jurusan, dan kegiatan informal lainnya. Aspirasi yang diterima oleh

senat akademik, akan disampaikan kepada Dekan dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil.

Melalui observasi secara langsung, diperoleh gambaran bahwa PTIS telah menuliskan Visi, Misi secara jelas, baik melalui banner yang terpasang di wilayah kampus, kalender yang dibagikan kepada mahasiswa, alumni, dosen, dan karyawan, maupun buku saku yang dibuat untuk internalisasi Visi Misi ke seluruh civitas akademika.

Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta terkait erat dengan misi Perguruan Tinggi yang menjalankan mandat pemerintah, masyarakat dan badan penyelenggara untuk menyelenggarakan pendidikan. Perguruan tinggi menjalankan mandat dari berbagai pihak, yaitu Pemerintah sebagai Pemberi ijin, masyarakat sebagai user, dan Badan Penyelenggara sebagai pemilik. Konsekuensi dari berlakunya karakteristik ini adalah adanya izin pendirian perguruan tinggi maupun penyelenggaraan program studi yang diberikan pemerintah melalui Kementrian Ristek Dikti. Selain itu karakteristik akuntabilitas sangat terkait dengan pengelolaan keuangan. Dengan karakteristik ini, PTS yang memperoleh sumber pendanaan untuk kegiatan operasional dari berbagai macam sumber, harus mampu mengelola keuangan dengan baik, dan mempertanggung jawabkan segala bentuk penggunaan dana kepada Pemerintah, masyarakat, dan badan Penyelenggara. Penjagaan Prinsip Akuntabilitas pada PTS adalah adanya audit oleh akuntan publik. Audit atas Laporan Keuangan seharusnya diumumkan kepada masyarakat. Untuk mengetahui implementasi prinsip akuntabilitas pada PTIS di Jawa Tengah, maka dilakukan survey pendahuluan terhadap 4 PTIS di Jawa Tengah. Berikut hasil survey pendahuluan terhadap 4 PTIS di Jawa Tengah.

Tabel 5

Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Transparansi

Prinsip Akuntabilitas		1	2	3	4	5
1	PTS mengungkapkan informasi keuangan dan non keuangan kepada publik secara tepat waktu, memadai, jelas, dan akurat, dapat	1	3	9	10	2

	diperbandingkan, dan dapat diakses dengan mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan					
2	PTS telah menjalankan visi, misi Pendidikan tinggi Nasional sesuai izin PT dan izin Prodi yang ditetapkan oleh Menteri	10	8	2	4	1
3	Pelaksanaan pendidikan di PTS telah sesuai dengan syarat-syarat yang diadakan pemerintah	11	7	3	2	2
4	Penggunaan dana telah dilaporkan setiap tahun	6	12	2	3	1
5	Laporan Keuangan telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik	8	10	3	2	2
6	Perguruan Tinggi bertanggung jawab secara moral dan spiritual atas segala aktivitas tri dharma perguruan tinggi	10	9	2	3	1
7	Pelaksanaan pendidikan disampaikan kepada Menteri, dan yayasan (badan penyelenggara) dalam bentuk laporan tahunan.	9	9	3	3	1
8	Ringkasan Laporan Tahunan PTS diumumkan setiap tahun kepada masyarakat	0	2	19	3	1

Berdasarkan hasil survey tersebut, diperoleh gambaran awal penerapan prinsip akuntabilitas pada PTIS di Di Jawa Tengah sebagai berikut:

1. Pengungkapan Informasi Keuangan dan Non Keuangan

Pengungkapan Informasi oleh PTIS, baik informasi keuangan maupun non keuangan kepada publik dinilai belum tepat waktu, kurang memadai, kurang jelas, dan kurang akurat, belum dapat diperbandingkan, dan sulit diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Informan menyatakan kurang setuju, kurang setuju dan sangat tidak setuju atas pernyataan bahwa PTS telah mengungkapkan informasi keuangan dan non keuangan kepada publik secara tepat waktu, memadai, jelas, dan akurat, dapat diperbandingkan, dan dapat diakses dengan mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Akuntabilitas dalam menjalankan Visi, Misi

PTIS dinilai telah menjalankan visi, misi Pendidikan Tinggi Nasional sesuai dengan izin Perguruan Tinggi dan izin Program Studi yang ditetapkan oleh Menteri. Seluruh PTIS

seting penelitian menyatakan bahwa PTIS telah menjalankan visi misi Pendidikan tinggi sesuai dengan izin PT dan Prodi yang ditetapkan oleh Menteri.

3. Akuntabilitas dalam Pelaksanaan Tri Dharma PT

Pada aspek ini, diperoleh gambaran bahwa pada Perguruan Tinggi yang sudah besar seperti UNISSULA telah melaksanakan pendidikan sesuai dengan syarat-syarat yang diadakan oleh pemerintah. Akan tetapi untuk PTS lainnya, yaitu Unwahas dan Unimus pada aspek ini belum terpenuhi. PTS belum menjalankan pendidikan sesuai dengan syarat yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Perguruan Tinggi bertanggung jawab secara moral dan spiritual atas segala aktivitas tri dharma perguruan tinggi. Tanggung Jawab ini telah disampaikan kepada Menteri, dan yayasan (badan penyelenggara) dalam bentuk laporan tahunan.

4. Akuntabilitas Dalam Penggunaan Dana dan Laporan Keuangan

Pada aspek ini, diperoleh gambaran bahwa pada PTIS telah melaporkan penggunaan dana setiap tahun. Gambaran ini diperoleh dari jawaban Informan yang menyatakan Setuju pada pertanyaan yang diajukan oleh Peneliti. Laporan Keuangan perguruan tinggi telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik dan ringkasan Laporan Tahunan PTS diumumkan setiap tahun kepada masyarakat.

Secara umum penerapan prinsip akuntabilitas pada PTIS di Jawa Tengah masih kurang pada beberapa aspek. Untuk mendukung jawaban dan validitas atas survey pendahuluan, dilakukan observasi dan wawancara secara mendalam pada wakil rektor yang memiliki tugas dan fungsi dalam mengawal *GUG*, terutama pada prinsip akuntabilitas, karena berkaitan dengan pengelolaan dana dan laporan keuangan. Berdasarkan hasil wawancara, PTIS telah akuntabel dalam menjalankan visi misi, pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, serta penggunaan dana dan laporan keuangan. Laporan Keuangan Pt telah diaudit oleh kantor akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat. Ada pembatasan atas informasi non keuangan, hanya pada informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Informasi yang bersifat komprehensif hanya diberikan dalam kerangka kepatuhan terhadap pemerintah melalui kemenristek dikti.

Pada umumnya, PT menggunakan berbagai media untuk menunjang penerapan akuntabilitas, yaitu dengan memanfaatkan *ICT* , salah satunya menyajikan informasi baik keuangan maupun non keuangan melalui media online berbasis web.

Responsibility (tanggungjawab)

Prinsip *Responsibility* harus dijalankan dalam kerangka pemenuhan atas peraturan perguruan tinggi. Prinsip *responsibility* diterapkan pada pembagian kedudukan, fungsi, tugas, tanggungjawab dan kewenangan setiap unsur organisasi sebagaimana tertuang dalam *job description* personel dan *standar operating procedure (SOP)* yang jelas. Pengangkatan pegawai dan pejabat berdasarkan kompetensi dan *track record* serta pemberlakuan *merit system* (insentif dan dis-insentif) yang tepat bagi pegawai. Untuk memperoleh gambaran awal penerapan prinsip *Responsibility* pada PTIS, maka dilakukan survey pendahuluan pada Unissula, Unimus dan Unwahas. Berikut hasil survey pendahuluan untuk prinsip *Responsibility*.

Tabel 6

Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Transparansi

<i>Responsibility</i>		1	2	3	4	5
1	Setiap individu dalam PTS bertanggung jawab atas segala tindakan sesuai dengan <i>job description</i> yang telah ditetapkan	3	5	13	3	1
2	Dosen mematuhi etika dan norma dosen	10	8	1	5	1
3	Pembagian kedudukan, fungsi, tugas, tanggungjawab dan kewenangan setiap unsur organisasi telah dilakukan dengan baik	4	4	13	1	2
4	PTS memiliki <i>standar operating procedure (SOP)</i> untuk setiap aktivitas	2	6	15	2	1
5	Pengangkatan pegawai dan pejabat dilakukan berdasarkan kompetensi dan <i>track record</i>	1	6	15	2	1
6	Telah diberlakukan <i>merit system</i> (insentif dan dis-insentif) yang tepat bagi pegawai	0	5	116	2	1

Peneliti memperoleh jawaban yang bervariasi pada tiga PTIS sebagai setting penelitian. Di Unissula, setiap informan sepakat menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa setiap individu yang berada di dalam PTIS, baik karyawan maupun dosen bertanggung jawab atas segala tindakan sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Informan pada PTIS lain, Unwahas dan Unimus menyatakan ketidaksetujuan atas pertanyaan yang diberikan oleh peneliti. Hal ini berarti bahwa masih ada beberapa individu dalam PTS tersebut yang tidak bertanggung jawab atas setiap tindakan yang telah ditetapkan sesuai dengan SOP.

Hal ini konsisten dengan jawaban pada pertanyaan kedua yang berkaitan dengan pemenuhan etika dan norma oleh dosen sebagai bagian dari individu dalam PTIS. Di Unissula, informan memberikan jawaban bahwa dosen telah mematuhi norma dan etika dosen, sedangkan di Unwahas dan Unimus informan memberikan jawaban ketidaksetujuan, yang berarti dosen tidak mematuhi aturan etika dan norma dosen.

Tanggung jawab dalam pembagian kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab dan kewenangan setiap unsur organisasi telah dilakukan dengan baik di Unissula. Pembagian kedudukan fungsi, tugas dan tanggung jawab di Unwahas dan Unimus belum dilakukan dengan baik.

Unissula telah memiliki *standar operating procedure (SOP)* untuk setiap aktivitas, sedangkan Unwahas dan Unimus belum memiliki SOP untuk setiap aktivitas yang dilakukan.

Pengangkatan pegawai dan pejabat di PTIS setting penelitian telah dilakukan berdasarkan kompetensi dan *track record*. Pada aspek insentif dan disinsentif informan pada semua setting penelitian menyatakan bahwa PTIS belum memberlakukan *merit system* (insentif dan dis-insentif) yang tepat bagi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi pendukung berkaitan dengan *responsibility*. Permasalahan yang dihadapi oleh hampir semua PTIS di Jawa Tengah adalah belum adanya kesadaran pada setiap individu, terutama dosen untuk bertanggung jawab terhadap setiap aktivitas sesuai dengan *SOP*. Sebagian besar dosen belum memiliki komitmen yang sama dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Hal ini berkaitan dengan insentif dan dis-insentif yang dianggap kurang tepat bagi dosen. Oleh karena itu sebagian besar dosen akan lebih memilih aktivitas lain yang dianggap akan memberikan insentif lebih

dibandingkan dengan aktivitas tri dharma PT. Berdasarkan wawancara mendalam, sebagian PTIS menyatakan bahwa akan terus mengembangkan sistem insentif dan disinsentif yang lebih tepat bagi dosen, terutama berkaitan dengan insentif. Hal ini diberikan, karena insentif yang diberikan kepada dosen terbatas dalam pemenuhan kebutuhan pokok, belum dapat memenuhi pada kebutuhan pada tingkat tersier. Kemampuan pendanaan PTIS sangat berpengaruh pada pengembangan sistem ini, terlebih sampai saat ini PTIS masih memiliki ketergantungan yang besar terhadap badan penyelenggara sebagai pemilik. Beban PTIS juga ditambah struktur organisasi yang besar dengan jumlah pegawai yang melebihi jumlah yang seharusnya dibutuhkan. Hal ini terjadi karena pembagian kedudukan, fungsi, tugas, tanggungjawab dan kewenangan setiap unsur organisasi tidak dilakukan dengan baik pada awal berdirinya PTIS. Sebagai PTIS di awal pendiriannya belum memiliki cukup daya tarik untuk mengangkat pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, PTIS tidak memiliki pilihan lain, kecuali dengan melakukan pengangkatan pegawai baru dengan kompetensi yang berbeda.

Independensi (dalam pengambilan keputusan)

PTIS dituntut untuk dapat menerapkan independensi dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini berarti Keputusan yang diambil oleh PTIS seharusnya bebas dari tekanan pihak manapun, termasuk Badan Penyelenggara sebagai pemilik PT. Konsekuensinya Badan Penyelenggara harus memberikan wewenang sepenuhnya kepada Rektorat dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk mengetahui penerapan prinsip independensi di PTIS, maka dilakukan survey pendahuluan pada 4 PTIS di Jawa Tengah. Berikut hasil survey pendahuluan Penerapan prinsip independensi pada PTIS di Jawa Tengah.

Tabel 7
Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Independensi

Independensi		1	2	3	4	5
1	Tidak ada <i>conflict of interest</i> antara yayasan dan pengelola universitas dalam melaksanakan peran dan tanggungjawabnya	2	4	14	3	1

2	Setiap pengambilan keputusan dilakukan secara independen, dan bebas dari tekanan	1	3	17	3	1
3	Pengurus yayasan memberikan wewenang penuh kepada rektorat untuk menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi	5	13	1	5	1

Berdasarkan hasil survey pendahuluan, diperoleh gambaran awal bahwa di PTIS masih terdapat *conflict of interest* antara yayasan dan pengelola universitas dalam melaksanakan peran dan tanggungjawabnya. Hal ini konsisten dengan aspek lain, yaitu bahwa setiap pengambilan keputusan pada PT tidak independen. Variasi jawaban terjadi berkaitan dengan wewenang yang diberikan oleh yayasan kepada rektorat untuk menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi. Di Unissula, yayasan telah memberikan wewenang penuh kepada rektorat untuk menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi. Hal ini berbeda dengan Unwahas dan Unimus, karena berdasarkan hasil pengamatan Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi.

Berdasarkan hasil observasi secara langsung, ditemukan bahwa tidak ada konflik kepentingan antara yayasan dengan PTIS, karena ada mekanisme penyampaian usulan baik dari tingkat prodi maupun Fakultas. Hal ini ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan pada level Fakultas, yaitu pada rapat pimpinan yang dilakukan secara periodik bersama dengan Universitas.

Fairness (adil)

Sebagai Perguruan Tinggi Islam Prinsip ini menjadi salah satu prinsip yang seharusnya dapat dilaksanakan dengan baik, mengingat selain bagian dari Good University Governance yang dimandatkan oleh Kemenristek Dikti, Fairness merupakan salah satu karakteristik islami yang seharusnya dimiliki oleh Perguruan tinggi dengan Visi nilai islami. Keadilan ini dilakukan oleh Perguruan tinggi dalam melayani mahasiswa, masyarakat, perlakuan terhadap dosen, karyawan non akademis, serta pengurus yayasan. Untuk mengetahui penerapan prinsip keadilan di PTIS Jawa Tengah maka dilakukan survey pendahuluan. Hasil survey pendahuluan disajikan dalam tabel 4.6.

Tabel 8
Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Fairness

Fairness	1	2	3	4	5
PTS memperlakukan mahasiswa, masyarakat, dosen, karyawan non akademis, dan pengurus yayasan dengan adil dan berimbang	12	4	4	3	1

Berdasarkan hasil survey tersebut, gambaran awal berkaitan dengan penerapan prinsip Fairnes pada PTIS di Jawa Tengah adalah PTS telah menerapkan *fairnes* dengan baik. PTS memperlakukan mahasiswa, masyarakat, dosen, karyawan non akademis, dan pengurus yayasan dengan adil dan berimbang. Tidak ada perlakuan yang berbeda antara satu dengan yang lain pada posisi dan kedudukan yang sama. Validitas hasil survey pendahuluan dilakukan dengan observasi langsung, dan wawancara. Hasil observasi secara langsung menunjukkan bahwa hampir di semua PTIS seting penelitian, PTIS memperlakukan mahasiswa dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari aspek pelayanan yang diberikan oleh dosen, karyawan.

Penjaminan mutu dan relevansi

Penerapan prinsip penjaminan mutu dan relevansi dilakukan melalui sistem penjaminan mutu internal dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan penjaminan mutu eksternal melalui akreditasi BAN-PT untuk Tingkat Universitas dan Program Studi di Tingkat Fakultas. Selain itu penerapan prinsip ini dapat juga berupa sertifikasi profesi dosen, menerima *feed back* dari mahasiswa, menggalang ikatan alumni serta survey terhadap layanan yang sudah diberikan kepada pengguna dan mahasiswa. Untuk mengetahui penerapan prinsip penjaminan mutu dan relevansi pada PTIS di Jawa tengah ,dilakukan survey pendahuluan pada PTIS seting Penelitian. Berikut hasil survey pendahuluan berkaitan dengan penerapan prinsip tersebut.

Tabel 9
Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Penjaminan Mutu Dan Relevansi

Penjaminan Mutu Dan Relevansi	1	2	3	4	5
Terdapat sistem mutu penjaminan internal	10	7	2	4	1
Adanya <i>treasure study</i> (umpan balik dari mahasiswa) terhadap institusi	7	11	4	2	1
Alumni telah berperan dalam pengembangan institusi	1	6	16	1	1
Dilakukan survey terhadap layanan yang sudah diberikan	2	16	4	2	1

Berdasarkan hasil survey, diperoleh gambaran bahwa telah terdapat Sistem Mutu Penjaminan Internal pada PTIS. Sistem Mutu Penjaminan Internal, baik di tingkat Universitas dan Fakultas telah ada, dengan nama yang berbeda, misalnya Gugus jaminan Mutu, dan satuan Audit Internal. Fungsi sistem penjaminan mutu internal adalah memastikan kualitas PT tetap terarah sesuai, tujuan, dan Visi Misi PTIS. Untuk menjaga kualitas, pada PTIS diadakan *treasure study* atau umpan balik dari mahasiswa terhadap institusi. Peningkatan kualitas lainnya, dilakukan melalui peran alumni Pada PTIS seting penelitian, alumni telah berperan dalam pengembangan institusi. Hal lain yang dilakukan untuk menjaga mutu layanan pendidikan adalah dengan mengadakan survey terhadap layanan yang sudah diberikan. Secara umum, penerapan prinsip penjaminan mutu dan relevansi pada PTIS di Jawa Tengah sudah dilakukan dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan, secara umum, fungsi penjaminan mutu internal di PTIS belum dilakukan dengan baik. Hal ini dikarenakan oleh tidak adanya insentif bagi tugas penjaminan mutu, dan tidak adanya penugasan yang jelas. *Treasure study* yang sudah dilakukan biasanya kurang dimanfaatkan dengan baik oleh perguruan tinggi.

Efektifitas dan Efisiensi

Untuk menjaga efektifitas dan efisiensi, maka PTIS harus melakukan perencanaan, baik jangka panjang, menengah maupun pendek (tahunan). Sistem Perencanaan pada PTIS diwujudkan melalui Rencana Strategis (Renstra) yang biasanya dibuat dalam jangka panjang

maupun dalam jangka pendek, lima tahunan. Perencanaan jangka pendek akan dirumuskan dengan berpedoman pada renstra yang sudah dibuat. Untuk mengetahui implementasi prinsip, ini dilakukan survey pendahuluan pada PTIS di Jawa Tengah. Hasil dari survey tersebut disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 10
Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dan efisiensi		1	2	3	4	5
1	PTS memiliki dan menerapkan sistem perencanaan, baik jangka panjang, menengah maupun tahunan	2	17	1	4	1

Berdasarkan hasil survey tersebut, diperoleh gambaran awal bahwa PTIS telah memiliki dan menerapkan sistem perencanaan, baik jangka panjang, menengah maupun tahunan. Perencanaan jangka panjang dan menengah diwujudkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) sepuluh tahunan dan jangka menengah renstra lima tahunan. Renstra yang telah disusun, akan dijadikan pedoman dalam penyusunan rencana jangka pendek, berupa Rencana Anggaran dan Belanja Tahunan. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran mengenai perencanaan tahunan yang dilakukan oleh PTIS, yaitu dengan mengikuti pola yang hampir seragam: sebagai berikut:

1. Rapat Program Studi untuk penentuan program kerja
2. Rapat di tingkat fakultas terdiri dari pimpinan tingkat prodi dan dekanat
3. Rapat di tingkat Universitas membahas rencana anggaran dan belanja tahunan
4. Rencana anggaran dan belanja tahunan disahkan oleh badan penyelenggaran PT

Nirlaba.

Prinsip yang harus tetap dijaga oleh PTIS adalah nirlaba. Sesuai mandat dan perannya dalam menjalankan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, PTIS seharusnya bersifat nirlaba. Prinsip ini mengharuskan anggaran yang telah dihimpun harus dimanfaatkan untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi, dan bukan digunakan untuk

kepentingan pihak-pihak tertentu, misal pemilik atau badan penyelenggara dan pihak lain hanya sebagai lahan dalam mencari keuntungan. Untuk mengetahui penerapan prinsip nirlaba pada PTIS Jawa Tengah, dilakukan survey pendahuluan, dengan hasil sebagai berikut

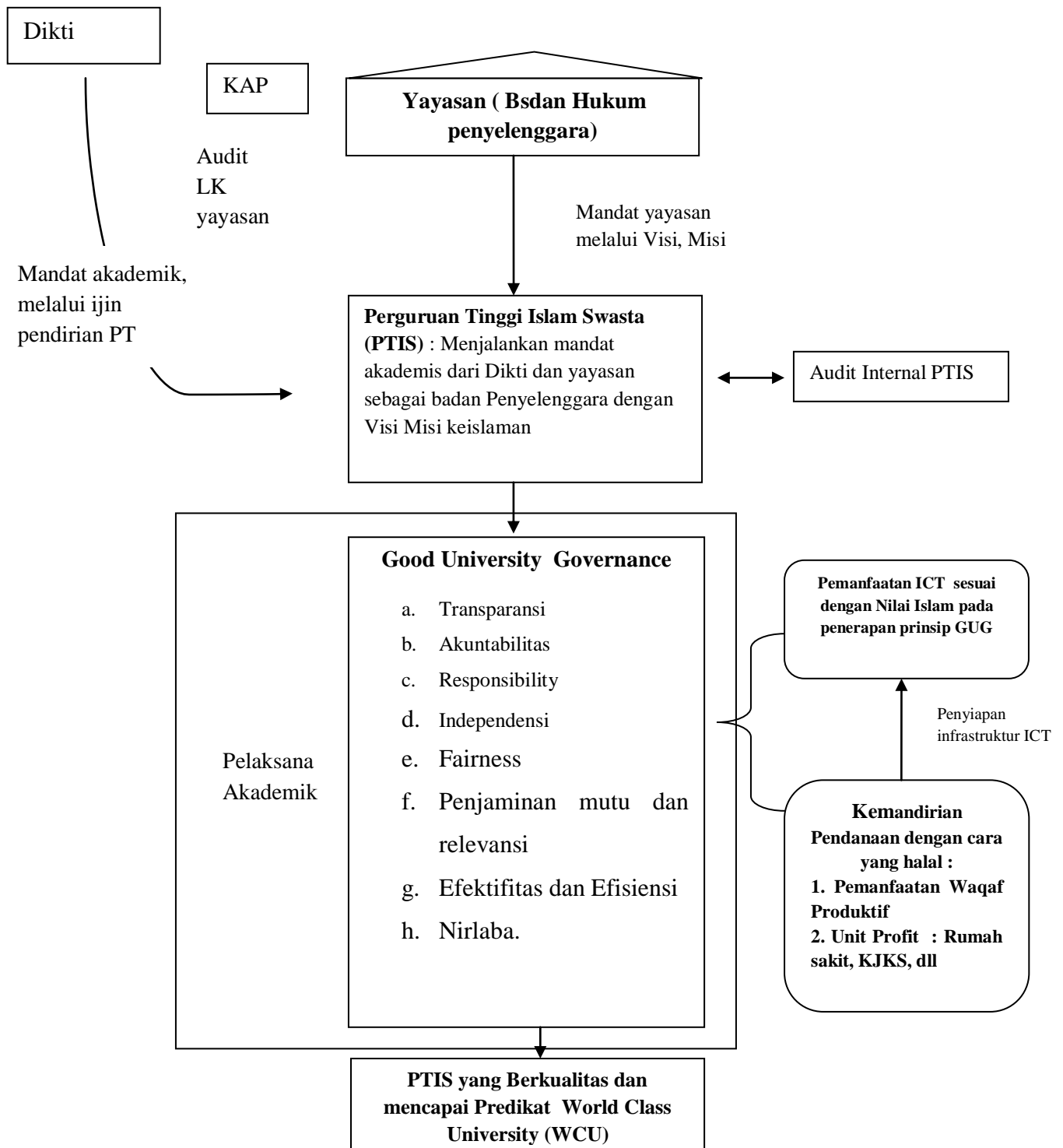
Tabel 11
Deskripsi Pertanyaan dan Hasil Pada Survey Pendahuluan Prinsip Nirlaba

Nirlaba		1	2	3	4	5
1	Anggaran yang telah dihimpun telah dimanfaatkan untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi	8	11	3	4	1

Berdasarkan hasil survey tersebut, diperoleh gambaran bahwa pada PTIS di Jawa Tengah telah memanfaatkan anggaran untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi. Pemaknaan terhadap prinsip ini harus digali secara tepat, karena dengan prinsip ini, bukan berarti PTIS tidak boleh memiliki unit bisnis *profit oriented*. Oleh karena itu peneliti melakukan wawancara untuk menemukan konsep yang tepat berkaitan dengan prinsip nirlaba. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Wakil rektor pada PTIS, dan dekan didapatkan konsep bahwa seharusnya PTIS mulai mengembangkan konsep kemandirian dalam hal pendanaan, sehingga penerapan prinsip lain dari *Good University Governance* dapat dilakukan dengan baik.

Perumusan Model Penguatan Good University Governance pada PTIS

Berdasarkan hasil pembahasan, baik melalui studi dokumentasi, survey pendahuluan, observasi lapangan, dan wawancara, maka model penguatan *good university governance* pada PTIS di Jawa Tengah adalah sebagai berikut:



Gambar 2

Model Penguatan *Good University Governance* pada PTIS

SIMPULAN

Dengan memperkuat penerapan prinsip-prinsip *Good University Governance (GUG)*, PTIS dapat meningkatkan kualitas menjadi lebih baik. Bagi PTIS penerapan *Good University Governance (GUG)* harus sejalan dengan Visi dan Misi PTIS yang merupakan mandat dari yayasan sebagai badan penyelenggara dan dikti sebagai pemberi ijin pendirian PT. Visi dan Misi PTIS selain menjalankan amanat pembentukan Perguruan Tinggi yaitu sebagai lembaga nirlaba, juga harus didasarkan pada nilai-nilai Islami. Nilai-nilai Islami dituangkan dalam tataran konseptual melalui dokumen-dokumen pedoman pengelolaan PTIS, sekaligus dijadikan pedoman dan dijalankan dalam aktivitas pengelolaan PTIS. Aktivitas Pengelolaan PTIS harus dilakukan dengan cara yang baik dan benar sesuai dengan aturan dan tata nilai islam. Cara-cara yang dilakukan harus sesuai dengan yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad. Penerapan ini dimulai dari Sumber Daya Manusia yang mengelola PTIS sebagai pelaksana akademik yang akan menjalankan pendidikan. Tata Kelola yang baik harus dilakukan oleh Sumber Daya manusia yang berkualitas baik dengan mentontoh sifat-sifat Nabi Muhammad, yaitu Benar (Shiddiq), dapat dipercaya (amanah), cerdas (Fatonah), dan saling menginformasikan (Tabligh). Pelaksana akademik dengan kualitas yang baik akan mampu menerapkan prinsip-prinsip *GUG* dengan baik. Untuk mendukung penguatan penerapan *GUG* pada PTIS, harus didukung dengan kemandirian pendanaan yang kuat. Kemandirian pendanaan dapat dimulai dengan membangun badan usaha profit, seperti Rumah sakit, Koperasi Jasa Keuangan syariah (KJKS), pemanfaatan waqaf produktif. Dana dibutuhkan oleh PTIS dalam rangka menyiapkan infrastruktur dalam pemanfaatan *ICT* untuk setiap prinsip *GUG*.

Konsep *Good University Governance (GUG)* yang diterapkan pada PTIS memiliki nilai lebih dengan internalisasi nilai-nilai islam dalam setiap prinsipnya. Internalisasi ini merupakan peneguhan jati diri yang membedakan PTIS dengan PTN maupun PTS lainnya. Model Penguatan ini dapat mengantarkan PTIS menjadi PTIS yang berkualitas dan masuk dalam *World Class University (WCU)*.

DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama Dirjen Dikti Kemendikbud (2014). Pedoman *Good University Governance*
- Dirwan, A (2012). Perguruan Tinggi Yang Berkualitas Merupakan Bagian dari Konsep Kemandirian
- Bahan Akreditasi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Standar 6 Tahun 2015.
- Dokumen Konsep Pengembangan dan ITB IT *Policy*.2004.Program Smart Campus Puser Sumber Daya Informasi ITB.
- Elfindri (2016). Menyehatkan PTN-PTS”, Kompas . 4 Maret 2016
- Kim, Terri, (2008). Changing University Governance and Management In The UK and Elsewhere Under marker Condition: Issue Of Quality Assurance and Accountability
- Media Indonesia (2010). Menjadi Universitas Andal di Era Digital.
- Sumarni, Sri (2009). *Good University Governance* dan Implikainya Terhadap Pengembangan Program Studi Pendidikan Agama Islam Fauktas Tarbiyah, UIN Sunan Kalijaga
- Siri, Muhammad (2015). Konsep Dan orientasi Program Pasca Sarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Keunggulan Dan keunikan.