



# HUBUNGAN ANTARA TRANSPARANSI PENGELOLAAN UNIVERSITAS DENGAN KINERJA KARYAWAN DALAM RANGKA MENCIPTAKAN GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE

J. Soenarmo Hatmodjosoewito

Universitas Pakuan - Bogor

Email: soenarmo\_hs@yahoo.com

**Abstract:** *Based on this analysis it can be concluded that there is a positive relationship between the transparency of university governance with a university employee's performance level  $r$  value of 0.81 was obtained at the initial level of  $\alpha = 0.05$  this shows that if the university governance will be improved to increase the level of performance employees of a university. Results for coefficient of determination has a value of 0.659, this value indicates that the 65.9% level of employee performance is influenced by the transparency of university governance tata. Noting the results of the study as described, it is evident that the level of employee performance is influenced by the transparency of university governance. Therefore the university as an educational institution should consider governance transparency in order to improve performance.*

**Keywords:** *Transparency of University Governance, The Level of Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Produk pendidikan di Indonesia pada saat ini dikatakan berada jauh dari harapan. Di pihak lain diketahui bahwa salah satu tugas pendidikan ialah menyiapkan tenaga profesional untuk berpartisipasi di berbagai sektor pembangunan. Dengan demikian perlu diterapkan pendekatan pendidikan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan di kemudian hari, yaitu wawasan keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*). Dalam kaitan *link and match* ini, di lapangan banyak ditemukan polemik antara dunia pendidikan dengan dunia usaha yaitu adanya ketidakcocokan antara kualitas lulusan dengan kebutuhan dunia usaha (*link and match*).

Sampai sekarang ini, pembicaraan *good corporate governance*, khususnya peningkatan transparansi sebagai etos kerja pengelolaan suatu Universitas masih sangat terbatas, sehingga banyak pembicaraan *good corporate governance* hanya merupakan wacana yang menarik perhatian banyak orang. Mereka berpendapat bahwa penerapan prinsip transparansi universitas sampai sekarang belum seluruhnya memuaskan. Berita-berita tentang *inefficiency*, KKN sebagai *hidden enemy* masih menjadi pembicaraan masyarakat.

Apabila penerapan prinsip transparansi yang terdapat dalam strategi *good corporate governance* dikaitkan dengan upaya memberantas *hidden enemy*, maka penekanan pelaksanaan prinsip keterbukaan menjadi penting. Di pihak lain dikata-



kan bahwa kinerja suatu universitas dapat dioptimalkan apabila prinsip-prinsip dasar *good governance* bisa diberlakukan atau diterapkan pada lembaga/organisasi seperti universitas tersebut. Jadi, dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan ada tiga hal utama yang saling kait-mengait keberadaannya yaitu produk pendidikan, kinerja dan penerapan prinsip-prinsip dasar *good governance*.

Dikatakannya bahwa prinsip-prinsip dasar *good governance* dapat berevolusi maupun dimodifikasi sesuai kesepakatan internal antar pelaku. Prinsip-prinsip dasar ini, bahkan dapat diadopsi, diterapkan dan dilaksanakan oleh berbagai organisasi seperti organisasi massa, politik, sosial kemasyarakatan, perusahaan, industri hingga ke lembaga-lembaga dan unit-unit kerja profesional. Oleh karena itu, dengan menganalogikan pemerintahan, dan perusahaan, dengan suatu universitas, prinsip-prinsip dasar *good governance* ini dapat juga diaplikasikan, diterapkan dan dilaksanakan dalam dunia pendidikan tinggi. Selain itu, paradigma baru penerapan prinsip-prinsip dasar *good governance* seperti yang diuraikan di atas akan menjadi lebih efektif, bila paradigma baru tersebut didukung dengan suatu spirit yang dapat memberikan warna lain serta iklim yang lebih kondusif, yaitu *spirit good university governance* (spirit tata kelola universitas yang baik), *autonomy spirit* (spirit otonomi kampus) dan *community empowering spirit* (spirit pemberdayaan masyarakat kampus). *Good university governance spirit*, menghendaki penyelenggaraan pengelolaan yang lebih transparan, responsif, partisipatif, dan akuntabel serta diikuti dengan semangat atau motivasi kerja karyawan untuk melaksanakan *good governance*.

Karakteristik lain yang mencerminkan *good university governance* adalah melibatkan eksekutif (Rektor beserta jajarannya) dan legislatif (Majelis Wali Amanat bagi PT BHMN dan Yayasan bagi PTS). *Autonomy spirit* filosofinya adalah pembagian kerja/kewenangan serta dorongan untuk menumbuhkan inisiatif lokal/prakarsa setempat kampus. *Community empowering spirit* (spirit pemberdayaan masyarakat kampus) pada hakekatnya merupakan proses atau upaya untuk memampukan dan memberikan akses masyarakat dalam segala aspek pembangunan Perguruan tinggi, sehingga masyarakat kampus merasa terlibat, baik secara fisik maupun emosional, berkontribusi dan diberikan tanggung jawab nyata sesuai kemampuannya serta semangat kerja dari seluruh jajaran.

Dari pembahasan yang dilakukan pada paragraf-paragraf sebelumnya, kualitas kinerja lembaga pendidikan dan prinsip-prinsip dasar *good governance* dari suatu lembaga pendidikan berbanding lurus dan sekaligus saling pengaruh mempengaruhi satu dengan yang lain. Kualitas lulusan pada umumnya banyak ditentukan oleh kualitas kinerja lembaga pendidikan yang menaunginya. Semakin tinggi kualitas kinerja lembaga pendidikan tersebut, semakin tinggi kualitas lulusan.

Sementara itu, kinerja lembaga pendidikan, juga banyak ditentukan oleh tata kelola yang baik (*good governance*) dari para pemimpin lembaga pendidikan tersebut. Semakin lembaga pendidikan tersebut dikelola secara baik oleh para pimpinannya, semakin tinggi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Pernyataan di muka diperkuat oleh pernyataan berikut, yaitu negara-negara yang tinggi kualitas sumberdaya manusianya muncul sebagai negara unggul meskipun hanya mempunyai sumberdaya alam yang terbatas. Kebijakan negara-negara tersebut dalam memacu perkembangan SDM ternyata mampu meningkatkan daya saing secara meyakinkan di antara negara-negara maju di kawasan lain.



Kesemua pembahasan di muka, menyiratkan bahwa apabila lembaga pendidikan dikelola secara baik oleh para pimpinannya, kualitas kinerja lembaga pendidikan tersebut akan meningkat dan pada gilirannya, kualitas lulusan akan meningkat pula. Dalam ruang lingkup pemikiran ini, dekan Perguruan tinggi sebagai ujung tombak kepemimpinan di universitas dapat dikatakan merupakan salah satu elemen penting dalam hal mengelola kesempatan dan peluang yang dimiliki universitas untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Dapat dikatakan bahwa, kemajuan suatu universitas sebagian tergantung pada kualitas menatakelola universitas sebuah universitas tersebut sehari-hari. Semakin transparance dalam menatakelola universitas yang ditunjukkan Pimpinan Universitas, semakin tinggi kualitas kinerja universitas bersangkutan yang pada gilirannya akan semakin tinggi pula kinerja universitas bersangkutan. Oleh karena itu, seorang Pimpinan Perguruan Tinggi dalam menjalankan tugasnya, dipandang perlu untuk memiliki semua persyaratan yang dibutuhkan oleh seorang pimpinan agar dia dapat menatakelola universitas yang dipimpinnya seefisien dan seefektif mungkin secara transparan, dan akuntabel.

## MASALAH DAN RUANG LINGKUP

Permasalahan yang pertama yaitu sampai dengan saat ini, indikator atau aspek apa saja yang harus ada agar suatu pemerintahan, perusahaan, Perguruan/universitas, dan yang lainnya, bisa dikatakan telah menjalankan pelaksanaan '*governance*' yang baik belum dilaksanakan. Antara lain dinyatakan bahwa, '*good governance*', menghendaki adanya penyelenggaraan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel. Sementara itu, hasil penelitian di perusahaan maupun perguruan tinggi swasta maupun negeri mengidentifikasi adanya sejumlah kekurangan dalam pelaksanaan dari *good governance* yang meliputi kesetaraan, supremasi hukum, transparansi, akuntabilitas, dan efektif.

Pernyataan-pernyataan klasik oleh berbagai kalangan menyatakan bahwa *good governance* belum dilaksanakan sepenuhnya tetapi hanya disinergikan sedemikian rupa sehingga walaupun menghasilkan sepuluh semboyan berupa prinsip-prinsip dasar *good governance* yang disepakati dan direkomendasikan untuk diterapkan oleh semua pemerintah daerah di seluruh Indonesia.

Penelitian ini membahas pengaruh transparansi tata kelola suatu Universitas terhadap tingkat Kinerja Karyawan. Pola atau strategi tataelola yang terbaik manakah yang bias mendorong optimalisasi tingkat kinerja karyawan, serta sebetulnya berapa sumbangan transparansi tataelola tersebut dalam optimalisasi kinerja karyawan.

Faktor Transparansi tataelola universitas yang dimaksud adalah dapat digambarkan sebagai hubungan antara yang menyangkut saat sekarang ataupun masa depan, antar individu, kelompok sebagai sebuah pertanggungjawaban kepentingan merupakan sebuah kewajiban untuk memberitahukan, menjelaskan terhadap tiap-tiap tindakan dan keputusannya agar dapat disetujui maupun ditolak atau dapat diberikan hukuman bilamana diketemukan adanya penyalahgunaan kewenangan.

Transparansi tata kelola universitas dapat diperoleh apabila semua stakeholder ada niat bersama apapun kebijakan yang dibuat dilaksanakan secara terbuka dan mampu dipertanggungjawabkan untuk masa mendatang.

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah, serta pembatasan



masalah, yang akan ditelaah dalam penelitian dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut: "Apakah ada hubungan antara transparansi tata kelola dekan perguruan tinggi swasta (X1) terhadap kinerja dekan perguruan tinggi swasta (Y)"?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Tingkat Kinerja Karyawan Universitas

Dalam era globalisasi dimana persaingan kualitas antar organisasi semakin meningkat secara dramatis, banyak lembaga pendidikan berharap bahwa prinsip-prinsip dan filsafat *Total Quality Management* (TQM) dapat menolong mereka untuk menjawab tantangan tentang kualitas dalam bidang manajemen universitas, administrasi keuangan, administrasi akademik dan manajemen sumber daya manusia.

Sejak itu, melalui prinsip TQM ini, banyak lembaga pendidikan mulai merubah fokus pelayanan mereka kepada lini jasa yang pada hakekatnya adalah jasa dalam bentuk pelayanan yang berkualitas dan diorientasikan kepada kepuasan Stakeholders. Stakeholders yang dimaksud adalah semua unsur yang terkait dengan lembaga pendidikan seperti peserta didik, dosen, karyawan, orangtua, masyarakat, dan pemerintah.

Kesemua itu merupakan pemercaya-pemercaya yang perlu mendapatkan pelayanan berkualitas yang melingkar berkesinambungan dari lembaga pendidikan. Yang dimaksudkan dengan pelayanan berkualitas yang melingkar berkesinambungan adalah bahwa dalam mengelola pendidikan, lembaga pendidikan tidak boleh hanya memfokuskan diri pada hasil akhir saja berupa prestasi belajar mahasiswa/mahasiswa yang unggul, namun proses pencapaian menuju keunggulan tersebut harus diperhatikan sungguh-sungguh, bahkan tindak lanjut dari upaya mempertahankan dan meningkatkan keunggulan tersebut sudah direncanakan secara terpadu dalam proses yang berkesinambungan tanpa henti. Secara sederhana kualitas dirumuskan sebagai "mutu" + "pelayanan" + "tindak lanjut/nilai tambah".

Mutu adalah produk akhir dari lembaga pendidikan yaitu kualitas anak didik/keluaran lembaga pendidikan tersebut Termasuk dalam hal ini adalah kualitas intelektualnya, kualitas emosional/afektifnya dan kualitas kebugaran tubuhnya. Pelayanan adalah upaya yang dilakukan lembaga pendidikan pada saat lembaga tersebut berupaya mencapai mutu yang diinginkan. Pelayanan adalah suatu proses. Suatu proses disebut berkualitas apabila pada saat melayani pemercaya baik internal maupun eksternal kepuasan pemercaya terhadap pelayanan yang diberikan adalah tanpa cacat/cela. Dalam hal ini, pemercaya benar-benar merasa puas bahwa keterpercayaan yang diberikannya pada lembaga pendidikan ternyata dapat dipertanggungjawabkan.

Tindaklanjut/Nilai Tambah adalah upaya yang dilakukan lembaga pendidikan untuk meningkatkan tingkat kepuasan pemercaya yang dimilikinya dengan memberikan pelayanan tambahan misalnya bagi orang tua mahasiswa, ada bagian yang secara khusus menerima dan menindak lanjuti keluhan-keluhan mereka. Selain itu, orang tua mahasiswa juga mendapatkan kemudahan untuk memasukkan anaknya ke jenjang berikutnya tanpa perlu bersusah payah apabila syarat-syarat yang ditetapkan lembaga pendidikan terpenuhi. Bagi pelanggan internal, nilai tambah bisa berupa penyediaan poliklinik gratis, dana pensiun, dan perumahan misalnya.



Tentang stakeholders pendidikan itu sendiri, mengelompokkan stakeholders pendidikan menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Stakeholders internal adalah dosen/dosen, staf administrasi, pendosens yayasan; sedangkan pemercaya eksternal adalah orangtua, peserta didik, masyarakat dan pemerintah. Dalam konteks Pengembangan Sumber Daya Manusia, pengelompokan dosen/dosen, staf administrasi, pendosens yayasan sebagai stakeholders sangat besar artinya, sebab disamping pihak-pihak tersebut secara langsung merupakan pelayan pendidikan mereka juga merupakan pihak yang berhak menerima pelayanan dari lembaga pendidikan itu sendiri, mengingat peran mereka sangat menentukan terhadap kualitas pelayanan pendidikan.

Bargh dkk (1994) mendukung pernyataan di muka. Mereka menyatakan bahwa dalam hirarkis organisasi, mata rantai berikutnya dalam struktur organisasi harus dipandang sebagai stakeholders (*“the next process is our customer”*). Dalam konteks ini, tenaga pengelola pendidikan seperti dosen/dosen, staf administrasi dan pendosens yayasan merupakan mata rantai berikutnya (*the next process*) dari lembaga pendidikan sehingga harus dipandang sebagai stakeholders berikutnya.

Tugas dan kewajiban dari lembaga pendidikan seperti yang dituntut oleh prinsip TQM di muka bukan tugas dan kewajiban yang ringan. Oleh karena itu, dalam menjalankan roda organisasi, mau tidak mau lembaga pendidikan harus senantiasa menerapkan budaya kualitas. Artinya, setiap unsur terka'rt dalam lembaga pendidikan harus memperlakukan segala sesuatu secara benar sejak awal bukan mengatasinya bila ada masalah yang timbul.

Selain itu, prinsip TQM juga mengedepankan bahwa dinamika kerja organisasi bergerak bukan karena perintah melainkan karena setiap unsur terkait apapun status, posisi, dan peran yang dimiliki menjalankan tugasnya dengan penuh kemandirian dan tanggung jawab penuh. Dalam konsep TQM setiap individu harus bekerja tanpa merasakan adanya beban pengawasan atau supervisi dari atasan. Untuk mencapai tujuan ini, lembaga pendidikan harus mempunyai kemampuan untuk memilih pemimpin atau pengelola pendidikan berkualitas yang mempunyai kemampuan untuk mendukung sistem organisasi kerja yang efektif, efisien, kondusif, partisipatif, kreatif, inovatif, adil dan merata demi terciptanya budaya kualitas yaitu keunggulan.

Menurut pakar TQM, budaya kualitas yang unggul hanya dapat dicapai bila setiap unsur terkait dalam organisasi merasa mempunyai peran dalam lembaga/ organisasi tempat dia bekerja. Perasaan memiliki atau perasaan ikut berperan serta yang dimiliki oleh setiap unsur terkait, akan memacu individu-individu untuk bekerja semaksimal mungkin sehingga prestasi kerja atau kinerja meningkat tinggi dan produk yang dihasilkan akan dapat memenuhi bahkan dapat melebihi harapan atau kebutuhan stakeholders eksternal pada saat ini, maupun masa datang. Untuk memelihara rasa memiliki dan rasa berperan serta ini, lembaga pendidikan harus senantiasa membuka komunikasi dialogis (*superior and subordinate relationship*), memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja atau kinerja, memberikan perlindungan tenaga kerja, kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, kesamaan kesempatan dalam peningkatan karier bagi setiap orang, serta pembayaran upah yang dipandang secara relatif sesuai dengan upah yang diberikan lembaga lain pada jenis pekerjaan yang sama.

Mendefinisikan konsep kinerja tidak mudah. Konsep ini lebih baik dipahami dari pada didefinisikan. Secara mendasar, konsep ini bersangkutanpaut dengan hasil akhir



yang dicapai oleh seseorang, lembaga, atau organisasi, yang terwujud oleh adanya unsur-unsur orang, sumber-sumber dan lingkungan tertentu yang tergabung menjadi satu dengan maksud menghasilkan sesuatu. Sesuatu itu bisa berbentuk suatu produk atau jasa mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Ahmadjayadi, Cahyana (2001) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Lembaga Administrasi Negara mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu kelompok maupun organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2001:897), kinerja diberi pengertian sebagai berikut: pertama, sesuatu yang dicapai, kedua, prestasi yang diperlihatkan, ketiga, kemampuan kerja. Sedangkan buku pedoman penyusunan pelaporan kinerja instansi pemerintah (1999: 3) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan visi organisasi.

Definisi kinerja dimuka memperlihatkan bahwa kinerja merupakan produk akhir dari suatu rangkaian proses yang dimulai dari penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan. Kesemua aspek di muka memiliki keterkaitan erat satu dengan yang lain. Misalnya saja, program dan kegiatan organisasi yang merupakan perwujudan kebijakan operasional, merupakan tahapan penting untuk menetapkan cara pencapaian tujuan dan sasaran untuk mewujudkan misi.

Oleh karena itu, perlu dipahami pula keterkaitan antara kebijakan dengan program dan kegiatan sebelum hal ini diimplementasikan. Kebijakan perlu dievaluasi terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan benar-benar dapat dilaksanakan. Beberapa kriteria dapat dipakai yaitu relevansi, validitas, objektivitas, ketepatan waktu dan kegunaan dari kebijakan tersebut yang diintegrasikan dalam butir-butir berikut: (1). Pengembangan kualitas personel untuk membudayakan profesional, disiplin, etos kerja dan budaya kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam upaya mengembangkan layanan. (2). Pengembangan Sistem Informasi Manajemen secara vertikal dan horizontal. (3). Pengelolaan dana yang efektif dan efisien untuk menghilangkan pemborosan dan penyelewengan dalam berbagai bentuknya. (4). Perbaikan struktur sistem manajemen pada tingkat makro dan mikro, seperti pengurusan dan pelemasan birokrasi pengelolaan. (5). Mendeskripsikan arah tujuan pengembangan lembaga secara jelas dan terarah. (6). Mendeskripsikan alur kewenangan tugas secara jelas dan terarah. (7). Mendeskripsikan kejelasan prosedur, aturan main, kegiatan, bidang tugas, reward and punishment, pengembangan karir, dan kepangkatan. (8) Mengelola konflik yang terjadi secara lugas bukan ditiadakan. (9). Selalu mengadakan monitoring dan umpan balik pada setiap kegiatan. (10). Pendelegasian wewenang disesuaikan dengan kemampuan dan kewenangan atas tugas yang akan dilaksanakan bukan atas sifat suka/tidak suka. (11). Memiliki pimpinan pelaksana manajemen lembaga penuh waktu. (12). Memberikan Imbalan yang wajar dan bersifat memotivasi bukan sekedar pemenuhan **basic needs**.

Sumber lain menyatakan bahwa seorang manajer dalam mengelola suatu lembaga/organisasi/universitas agar dapat berkembang dengan baik, perlu memperhatikan aspek-aspek produktivitas, efisiensi dan efektivitas. Produktivitas dapat tercapai jika kinerja (*performance*) anggota organisasi itu tinggi. Menurut Luthans, Fred (1993) kinerja merupakan hasil kali antara motivasi dengan kemampuan ( $P = M \times A$ );  $P =$



Performance, M = Motivasi atau kekuatan yang mempengaruhi seseorang. Kemampuan (*ability*) adalah istilah yang menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas.

Sementara itu, Bejo Sujanto yang mengutip Peter F. Drucker (*The New Realities*, 1989:237) menuliskan dalam makalahnya "Sebuah renungan terhadap profesi dosen" menuliskan bahwa orang tidak dapat membangun kinerja berdasarkan kelemahan, bahkan kelemahan yang telah diperbaiki; orang hanya dapat membangun kinerja atas dasar kekuatan. Dan kekuatan itulah yang pada umumnya dilalaikan oleh universitas/universitas dan dianggap tidak relevan.

Kisdarto Atmosoeprapto dalam bukunya (*SDM Berdaya*, 1998:133) menjelaskan bahwa dalam dunia kerja, ada dua macam pekerja yang dinamakannya "si payah dan si patuh". Kedua nya meskipun merupakan tenaga terpilih dan merupakan asset universitas yang dapat dikembangkan dan memiliki latar belakang pendidikan dan waktu kerja yang sama, ternyata dalam hal prestasi kerja keduanya berbeda dalam pencapaian kinerja mereka. Si patuh kariernya berkembang lebih cepat dari si payah. Setelah dilakukan penelitian, didapat hasil bahwa keduanya merasakan hal berbeda dalam hal kepuasan kerja. Si patuh merasakan bahwa universitasnya memberi peluang baginya mengembangkan karier dan merasa dihargai, sehingga menganggap pekerjaannya sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerja; sementara si payah merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak memuaskan dalam menjalankan tugas misalnya pengawasan yang terlalu ketat, keamanan kerja yang kurang, sehingga kinerjanya merosot.

Herzberg dalam "*Higiene-motivation theory*" membedakan dua macam faktor motivasi yaitu faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Faktor pemeliharaan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja si payah sedangkan untuk si patuh dibutuhkan faktor motivasi. Jika dihubungkan dengan teori hierarki Maslow, si patuh sudah sampai pada tingkat aktualisasi diri, tambahan tugas dan tanggungjawab justru akan semakin meningkatkan kinerjanya. Hal semacam ini disebut dengan efek spiral atau siklus kinerja positif. Sementara itu, apabila si payah tidak memperoleh faktor pemeliharaan, kinerjanya akan semakin merosot, berjalan bagai spiral yang menyempit yang disebut *ineffective cycle* yaitu makin dikurangi beban kerjanya makin menurun kinerjanya. Siklus semacam ini disebut siklus kerja negatif. Bertolak dari pelbagai teori-teori tentang Kinerja, maka dapat disintesis bahwa, kinerja Karyawan Perguruan tinggi swasta adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dari karyawan tersebut dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi Perguruan tingginya, yang terwujud oleh adanya unsur-unsur orang, sumber-sumber dan lingkungan tertentu yang tergabung menjadi satu dengan maksud menghasilkan sesuatu. Sesuatu itu bisa berbentuk suatu produk atau jasa.

### **Hakekat Transparansi Tata Kelola Universitas**

Dalam era globalisasi saat ini, tuntutan terhadap paradigma *good governance* dalam seluruh aktivitas perekonomian tidak dapat dielakkan lagi. Apabila kondisi *good governance* dapat dicapai maka diharapkan terwujudnya negara yang bersih (*clean government*) dan terbentuknya masyarakat sipil (*civil society*) serta tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) bukan merupakan impian lagi. Oleh karena itu, tuntutan ditegakkannya *good corporate governance* (GCG) merupakan



suatu keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Pengertian *corporate governance*,s diartikan hanya sebagai pedoman/code. yang berisikan proses dan prosedur. Sebenarnya, pengertian *corporate governance* (CG) lebih dari pedoman. CG membutuhkan perubahan pikiran atau paradigma yang secara mendasar mengubah budaya korporasi (nilai, norma, mental dan perilaku korporasi). Dengan kata lain diperlukan keyakinan-keyakinan baru terhadap “*governance system*” yang tercermin pada *corporate policy*, dan transformasi manajemen, transformasi struktural dan transformasi budaya (I Nyoman Ceger dkk; Mastering Good Corporate Government, 2003: 58-64).

Holly J. Gregory dan Marshal E. Simms menguraikan pengertian “pengelolaan perusahaan” (“*corporate governance*”) dari Ira M. Millstein, “The Evolution of Corporate Governance in the United States,” yang dipresentasikan di depan Forum Ekonomi Dunia, di Davos, Swiss pada tanggal 2 Februari 1998, dimana dinyatakan bahwa pengertian “pengelolaan perusahaan” memiliki banyak definisi. Pengertian tersebut dapat mencakup segala hubungan perusahaan, yaitu hubungan antara modal, produk, jasa dan penyedia sumber daya manusia, pelanggan dan bahkan masyarakat luas.

Pengertian pengelolaan perusahaan juga dapat mencakup segala aturan hukum yang ditujukan untuk memungkinkan suatu perusahaan untuk dapat dipertanggung-jawabkan di depan para pemegang saham perusahaan publik, seperti juga audit juga kerja dari pasar untuk mengontrol perusahaan. Pengertian itu dapat juga mengacu pada praktik audit dan prinsip-prinsip pembukuan, dan juga dapat mengacu kepada keaktifan pemegang saham. Secara lebih sempit, pengertian pengelolaan perusahaan dapat digunakan untuk menggambarkan peran dan praktik dari dewan direksi.

Adapun sebutan yang tepat untuk definisi ini adalah pengelolaan perusahaan berkaitan dengan hubungan antara manajer perusahaan dan pemegang saham, didasarkan pada suatu pandangan bahwa dewan direksi merupakan agen para pemegang saham untuk memastikan suatu perusahaan untuk dikelola guna kepentingan perusahaan tersebut. Secara singkat, pengertian pengelolaan perusahaan tersebut oleh Gregory dan Simms diuraikan dengan pandangan definisi luas dan terbatas. Secara terbatas, pengertian tersebut berkenaan dengan hubungan antara manajer, direktur dan pemegang saham perusahaan.

Pengertian tadi juga dapat mencakup hubungan antara perusahaan itu sendiri dengan pembeli saham dan masyarakat. Sedangkan, secara luas pengertian pengelolaan perusahaan dapat meliputi kombinasi hukum, peraturan, aturan pendaftaran dan praktik pribadi yang memungkinkan perusahaan menarik modal masuk, berkinerja secara efisien, menghasilkan keuntungan dan memenuhi harapan masyarakat secara umum dan sekaligus kewajiban hukum.

Grup Penasehat Bisnis Sektor *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) mengenai Pengelolaan Perusahaan membuat satu laporan mengenai prinsip-prinsip umum pengelolaan perusahaan (*corporate governance*) dari pandangan sektor swasta dengan menitikberatkan pada “apa yang diperlukan oleh suatu pengelolaan untuk menarik modal.”Laporan tersebut diketua oleh, Ira M. Millstein Dalam Laporan Millstein itu disebutkan, intervensi pemerintah dalam masalah pengelolaan perusahaan adalah cara yang paling efektif dalam rangka menarik modal, jika intervensi tersebut terfokuskan pada empat bidang.



Salah satu bidang diantara tiga bidang lainnya adalah **bidang transparansi**. Tiga bagian lainnya ialah , *Pertama*, pemastian adanya perlindungan atas hak-hak pemilik saham minoritas dan asing, dan pemastian diberlakukannya kontrak yang adil dengan penyedia sumber daya/bahan. *Kedua*, pengklarifikasi peran dan tanggung jawab pengelolaan serta usaha-usaha yang dapat membantu memastikan kepentingan pengelolaan dan kepentingan pemilik saham untuk diawasi oleh dewan direksi. *Ketiga*, pemastian bahwa perusahaan memenuhi kewajiban hukum dan peraturan lainnya yang menggambarkan penilaian masyarakat dalam bidang “transparansi,” yang sekaligus menjadi salah satu prinsip OECD dalam pengelolaan perusahaan. Prinsip transparansi tersebut menyatakan, bahwa “kerangka pengelolaan perusahaan harus dapat memastikan bahwa pengungkapan informasi yang akurat atau tepat dilaksanakan berkaitan dengan materi yang menyangkut perusahaan, termasuk situasi keuangan, kinerja, kepemilikan dan kepemimpinan dari suatu perusahaan.”

Berkaitan dengan prinsip-prinsip umum pengelolaan perusahaan yang baik oleh OECD tersebut, Cetak Biru Pasar Modal Indonesia dibuat Bapepam , juga menetapkan strategi pengembangan pasar modal. Salah satu strategi yang ditekankan, bahwa agar *good corporate governance* dapat dimengerti dan diterapkan dengan baik, maka perlu dicermati kajian yang dilakukan oleh OECD terhadap prinsip-prinsip utama *good corporate governance*, termasuk prinsip keterbukaan. Upaya mencapai *good corporate governance* tersebut, juga sesuai dengan pernyataan Bapepam, bahwa salah satu penyebab rentannya perusahaan-perusahaan di Indonesia terhadap gejolak perekonomian adalah lemahnya penerapan *good corporate governance* dalam pengelolaan perusahaan.

Dengan demikian *corporate governance* dapat didefinisikan sebagai: seperangkat peraturan yang mengatur, mengelola dan mengawasi hubungan antara pemegang saham, pendosens (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur, mengelola dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Prinsip-prinsip internasional mengenai *corporate governance* mulai muncul dan berkembang baru-baru ini. Prinsip-prinsip tersebut mencakup: (1). Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan; (2). Perlakuan sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*); (3). Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan; (4). Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*); (5). Tanggungjawab pendosens dalam manajemen, pengawasan manajemen serta pertanggungjawaban kepada perusahaan dan para



pemegang saham.

Pemerintah memegang peranan penting yang mendukung dengan menerbitkan dan memberlakukan pengaturan yang memadai misalnya tentang pendaftaran perusahaan, pengungkapan data keuangan perusahaan serta peraturan-peraturan tentang tanggungjawab Komisaris dan Direksi. Namun perusahaan memegang tanggungjawab utama untuk melaksanakan sistem Corporate Governance yang baik di dalam perusahaannya. Perusahaan harus menyadari bahwa sistem Corporate Governance yang baik sangat berarti bagi kepentingan-kepentingan pemegang sahamnya, finansinya (penyandang dana) serta karyawannya, dan dengan begitu bagi perusahaan itu sendiri. Perusahaan-perusahaan harus mengantisipasi pemberlakuan yang lebih tegas dari peraturan perundang-undangan yang ada, mengantisipasi pemberlakuan peraturan perundang-undangan yang baru, serta mengantisipasi pengawasan masyarakat yang semakin tajam terhadap tindakan dan langkah yang diambil perusahaan-perusahaan tersebut.

Salah satu prinsip dari GCG adalah masalah transparansi, yang disimpulkan sebagai keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Informasi penting di perusahaan yang perlu diketahui oleh publik, antara lain laporan keuangan perusahaan. Pada saat ini pemaparan laporan keuangan perusahaan tahunan (*annual report*) yang disampaikan kepada publik baru berjalan di perusahaan yang sudah *go public* atau terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) maupun Bursa Efek Surabaya (BES). Semakin tinggi tingkat keterbukaan atas laporan keuangan perusahaan maka seharusnya semakin rendah pula kemungkinan terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Dalam konteks corporate governance, Istilah transparansi tata kelola yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi “adanya unsur keterbukaan” memiliki pengertian bahwa suatu universitas, lembaga atau organisasi yang ada hubungannya dengan kepentingan masyarakat luas atau publik, seperti universitas, universitas, universitas, Perguruan dan lain-lain, harus dapat memberikan informasi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja universitas, lembaga, organisasi, kepemilikan modal, serta para pemegang saham secara cukup memadai, akurat dan tepat waktu. Melalui konsep transparansi tata kelola ini, pihak-pihak yang terkait dengan lembaga/organisasi/universitas tersebut akan dapat melihat dan memahami bagaimana dan atas dasar apa keputusan-keputusan tertentu dibuat serta bagaimana lembaga/organisasi/universitas itu dikelola.

Prinsip pengungkapan/penyingkapan yang transparan ini biasanya diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi yang berbasiskan standar akuntansi dan praktik-praktik akuntansi yang terbaik yang mampu menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan/penyingkapan yang berkualitas, mengembangkan Information Technology, dan Management Information System untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris, direksi, pendosens yayasan, dll. Selain hal di muka, demi terwujudnya prinsip keterbukaan, suatu lembaga/organisasi/universitas perlu juga mengembangkan Enterprise Risk Management yang mampu memastikan bahwa semua resiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat ditolak pada tingkat toleransi yang jelas.



Sementara itu dalam bidang pengungkapan/penyingkapan (disclosure) yang ada hubungannya dengan prinsip-prinsip dasar good governance, butir-butir pengungkapan/ penyingkapan yang dapat dinilai dari lembaga/ organisasi/universitas adalah apakah mereka telah: Menyediakan akses yang sama bagi Pemegang Saham dan analis keuangan; Memberikan penjelasan yang memadai mengenai risiko usaha; Mengungkapkan remunerasi/kompensasi Direksi dan Komisaris secara memadai; Mengungkapkan transaksi dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa; Menyajikan hasil kinerja keuangannya dan analisa manajemen melalui internet.

Dan dalam bidang Audit, dapat dinilai apakah universitas telah: Mempunyai internal audit yang efektif; Diaudit oleh akuntan publik yang independen; Memiliki komite audit yang efektif; Menciptakan komunikasi yang efektif antara internal audit, external audit dan komite audit.

Selanjutnya, ditinjau dan aspek kemanusiaan, konsep pengungkapan/ penyingkapan (*disclosure*) dapat dijelaskan sbb: Menurut Hersey dan Blanchard, pengungkapan/ penyingkapan adalah kadar sejauh mana pemimpin mau berbagai data tentang diri mereka sendiri kepada orang lain dalam organisasi. Jadi yang paling relevan adalah bukan hal-hal yang dikatakan orang-orang tentang diri mereka, tetapi hal-hal yang terungkap dan perilaku mereka. Bukan kata-kata yang penting, tapi perilaku orang yang mengeluarkan kata-kata itu.

Selain masalah pengungkapan/penyingkapan yang diuraikan di muka, secara psikologis dan paedagogis, ada aspek-keterbukaan-yang dikandung variabel transparansi tata kelola yang menyiratkan bahwa ada suasana kondusif yang ditawarkan kepada setiap insan yang berada dalam naungan suatu lembaga atau organisasi atas hakikat keberadaan seseorang yang diakui setara Unsur kesetaraan ini yang bernilai lebih tinggi dibandingkan sarana fisik yang megah dan mewah, menambah ikatan batin yang pegas yang tidak mudah tergoyahkan meskipun dilanda angin ribut sekalipun.

Argyris yang dikutip oleh Heresy dan Blanchard (1992:62) mengatakan bahwa nilai-nilai birokratis yang ada dalam suatu lembaga seringkali menjadi penyebab dari tidak adanya kemungkinan untuk mengungkapkan perasaan secara natural dan bebas sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan kompetensi antar pribadi yang pada giliran selanjutnya akan mendapatkan landasan bagi ketidakpercayaan, konflik antar kelompok, kekakuan, dan penurunan keberhasilan dalam memecahkan persoalan. Mengapa hal semacam di muka bisa terjadi?. Uraian berikut mencoba menjawab pertanyaan tersebut.

Mengutip Natan Setiabudi (1995) manusia ada bukan dari dirinya sendiri dan bukan untuk dirinya sendiri. Manusia ada bersama dan untuk sesama. Manusia ada sebagai manusia karena ia termasuk dalam sesuatu (*belongs to*). *Sense of belonging* yang melingkupi perasaan seseorang sehingga ia merasa menjadi bagian dan termasuk sebagai bagian dari keseluruhan merupakan aroma keharuman yang tidak akan mudah pudar. Sebuah sekrup sekecil apapun dia, akan sangat berarti bila tanpa dia, roda, mesin, sebesar-apapun tidak akan dapat menjalankan fungsinya. Sejalan dengan ilustrasi sekrup di muka, seorang insan Lembaga pendidikan yang diperlakukan sebagai bagian yang tanpa dia, organisasi lembaga pendidikan tidak akan berjalan, tentunya akan memiliki *sense of integrity* yang tinggi.

Pemahaman integritas yang tinggi bahwa dia diperlukan dalam menjalankan roda organisasi lembaga pendidikan, akan memunculkan kepedulian terhadap



sesama dan terhadap sejawat. Kepedulian terhadap sesama dan sejawat merupakan konsekuensi logis dari adanya perhatian dan penerimaan terhadap diri seseorang. Artinya, bagi orang yang merasa bahwa masyarakat atau lingkungan dimana dia berada, secara kooperatif memandang setiap warga yang ada sebagai kolega, sebagai sumber pendukung dan pengobar semangat, bukan sebagai saingan dalam hal prestasi, jabatan, ketenaran dan kesempatan-kesempatan kerja lainnya, akan memunculkan *sense of participation*. Rasa ikut berpartisipasi ini akan diwujudkan dalam pembagian volume dan beban kerja yang akan dipikul bersama. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing.

Dalam suasana kebersamaan ini, warga yang ada akan merasakan adanya kebutuhan untuk mendengarkan dan untuk didengar satu dengan yang lain sehingga akan muncul saling ketergantungan yang sehat dan fungsional. Rasa ketergantungan ini juga akan menciptakan rasa kepercayaan, rasa respek, yang akhirnya akan memunculkan rasa aktualisasi bagi setiap warga untuk bereksplorasi tentang pekerjaan, dan pendidikannya. Faktor-faktor yang diuraikan di muka, bila dimiliki oleh seseorang akan memunculkan suatu kontak timbal balik antara lingkungan yang memelihara, memberi kasih sayang, penghargaan dan kebutuhan aktivitas yang diperlukan; akan mendorong orang itu untuk memiliki *sense of responsibility* dalam setiap tindak tanduk yang dilakukannya baik sebagai individu maupun sebagai warga dari sesuatu lingkungan yang lebih luas. Artinya, adanya rasa tanggung jawab pada diri seseorang, akan meningkatkan produktivitas orang itu dan selanjutnya rasa tanggungjawab tersebut akan berimbas balik pada peningkatan kinerja dirinya secara keseluruhan.

Pendapat para ahli tentang unsur keterbukaan yang diuraikan di muka diperkuat keberadaannya oleh Elton Mayo dan koleganya. Pendapat Mayo dkk ini, meskipun sudah cukup lama diungkapkan yaitu sekitar tahun 1930-an, namun makna hubungan antar pribadi yang dikembangkan dalam unit-unit kerja yang ditawarkan oleh Mayo dkk masih tetap relevan sampai sekarang. Menurut Mayo dkk, orang pada dasarnya dapat mengarahkan diri sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dimotivasi dengan tepat yaitu diberi keleluasaan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan, diberikan kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antar pemimpin dan anggota stafnya.

Sementara itu, dalam Peter M. Senge dalam bukunya *Fifth Discipline*, (1990:276-277) menyatakan bahwa konsep keterbukaan ada dua macam. Keterbukaan partisipatif dan keterbukaan reflektif. Keterbukaan partisipatif adalah keterbukaan yang memungkinkan setiap orang yang ada dalam suatu organisasi bebas menyatakan pendapatnya. Namun, keterbukaan partisipatif memiliki banyak kekurangan sebab keterbukaan ini tidak mempengaruhi posisi/jabatan seseorang bila apa yang dikatakannya tidak disetujui orang lain.

Dalam istilah manajemen hal seperti ini hanya dipandang sebagai suatu proses interaksi. Yang dipentingkan adalah keterlibatan orang-orang dalam intraksi bukan kualitas atau isi pembicaraannya. Berbeda dengan konsep keterbukaan partisipatif yang mempersilahkan orang mengeluarkan pendapatnya secara bebas, keterbukaan reflektif dimulai dengan kepedulian untuk melakukan tindakan refleksi atas pemikiran sendiri bahwa apa pun yang dipikirkannya sebenarnya baru berupa hipotesis yang perlu diuji kebenarannya terlebih dahulu. Mungkin saja pemikiran orang lain lebih benar dari pemikiran saya. Menurut Senge, pemikiran reflektif membutuhkan beberapa



keterampilan seperti kemampuan berdialog, kemampuan bekerja dalam tim dan kemampuan untuk merefleksikan diri.

Secara ringkas, bertolak dari pelbagai pendapat, pandangan dan prinsip yang dibahas di muka, dapat disimpulkan sebagai definisi konseptual sebagai prinsip transparansi tata kelola universitas atau dalam lingkup tata kelola suatu lembaga pendidikan tinggi dapat ditinjau dari dua aspek yaitu dari aspek manajemen dan dari aspek kemanusiaan. Aspek manajemen yang dikandung variabel transparansi tata kelola menyiratkan perlu adanya pengungkapan informasi mengenai semua hal yang penting tentang kinerja universitas, lembaga, organisasi, kepemilikan modal, serta para pemegang saham secara cukup memadai, akurat dan tepat waktu. Sedangkan prinsip keterbukaan yang ada hubungannya dengan aspek kemanusiaan yang dikandung variabel transparansi tata kelola, menyiratkan bahwa secara psikologis dan paedagogis ada suasana kondusif yang ditawarkan kepada setiap insan yang berada dalam naungan suatu lembaga atau organisasi atas hakikat keberadaan seseorang yang diakui secara setara.

Dimensi atau indikator yang dipergunakan sebagai standar pengukuran adalah adanya unsur-unsur keterbukaan dalam aspek manajemen dan aspek kemanusiaan. Aspek manajemen yang diukur adalah tingkat keterbukaan karyawan Perguruan tinggi swasta dalam hal praktik-praktik akuntansi, pengembangan *Information Technology*, pengembangan *Management Information System*, dan pengembangan *Enterprise Risk Management*. Sedangkan untuk aspek kemanusiaan, indikator yang diukur adalah tingkat *sense of belonging*, *sense of participation*, dan *sense of responsibility* dari setiap yang ada dan bekerja di lembaga pendidikan tinggi tersebut.

## METODE PENELITIAN

Dari perumusan masalah yang telah diuraikan di muka, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Variabel transparansi tata kelola dekan perguruan tinggi swasta ( $X_1$ ) dengan kualitas kinerja dekan perguruan tinggi swasta ( $Y$ ). Penelitian ini dilakukan pada segenap jajaran lembaga pendidikan tinggi di Bogor adapun . Sumber data diperoleh dari yayasan, mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan lainnya pada perguruan tinggi swasta tersebut yang dipilih secara random. Penelitian berlangsung selama kurun waktu tiga bulan yaitu pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2009 yang meliputi kegiatan pra survei, konsolidasi, dan pembagian instrumen uji coba dan pelaksanaan pengumpulan data penelitian yang sebenarnya.

Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian survai yang melibatkan studi hubungan non kausal. Metode ini dipilih karena peneliti melibatkan satu buah variabel bebas dan satu variable terikat yang berasal dari satu responden yang sama yang dijawab secara serentak dan sekaligus, sehingga tidak mudah bagi responden untuk menjawab tanpa adanya keterkaitan satu dengan yang lain. Selanjutnya, dari alasan yang dikemukakan sebelumnya, peneliti berkeyakinan bahwa skor yang diberikan responden tidak murni. Merupakan skor tunggal untuk tiap variabel, tetapi masih ada keterkaitan dengan variabel lain. Oleh karena itu, studi korelasi paling tepat untuk keadaan seperti ini.

Teknik Sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik Random

Sampling dengan mengambil populasi Sebuah Universitas Swasta di Bogor, adapun unit analisisnya terdiri Dosen, Staf Administrasi dan mahasiswa sebanyak 30 orang, sedangkan untuk uji coba dipilih 10 orang diluar responden. Penelitian ini meneliti satu variabel prediktor dan satu variabel kriterion. Masing-masing variabel diukur dengan menggunakan teknik angket/kuesioner Skala Likert yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Data dijarah dengan menggunakan instrumen yang berbentuk skala penilaian terhadap pernyataan dengan lima rentang jawaban berskala lima. Pada penelitian ini, pengukuran dilakukan pada situasi nyata, sesuai dengan penilaian responden tentang apa yang dialami, bukan apa yang diinginkan.

## HASIL PENELITIAN

Adapun hasil penelitian diperoleh data rata-rata kinerja karyawan sebagai berikut: median 43; nilai standart deviasi sebesar 1,815; nilai modus sebesar 43; sedangkan hasil penelitian tentang transparansi pengelolaan universitas diperoleh data rata rata transparansi pengelolaan iuniversitas sebesar 42,33; nilai median 42; nilai standart deviasi sebesar 2,106; nilai modus sebesar 42.

Sebagai kelanjutan pengolahan data ini maka dalam pengujian normalitas dengan uji kolmogorov Smirnov maka galat taksir regresi Kinerja Karyawan ( Y) terhadap Transparansi Tataelola Universitas (X) pada persamaan  $\hat{Y} = 13,89 + 0,6995 X$

Hasilnya data berdistribusi normal karena  $L_{hitung} = 0,133 < L_{table} = 0,29$  Deskripsi data sedang pada pengujian homogenitas varians diperoleh hasil  $\chi^2 = 21,79$  ini lebih kecil dari  $\chi^2 (0,095;20) = 31,41$  berarti bahwa varians kelompok kelompok Y atas X adalah varians yang homogen.

Berdasarkan hasil peneletian yang telah diolah sebelumnya, maka hipotesis awal dalam penelitian ini yaitu adanya terdapat hubungan positif antara Transparansi Tataelola Universitas dengan Kinerja Karyawan pada persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,89 + 0,6995 X$ . sehingga dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan satu point X aka nada kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,6995 point, hasil perhitungan Anava diperoleh hasil sebagai berikut:

**TABEL 1: TABEL ANAVA UNTUK UJI SIGNIFICANSI DAN LINEARITAS REGRESI KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS (Y) ATAS TRANSPARANSI TATA KELOLA UNIVERSITAS (X)**

Sumber Variasi	JK	db	RJK	F <sub>o</sub>	F <sub>t</sub>	
					0,05	0,01
Total	56.863,00	30				
Regresi (a)	56.768,00	1				
Regresi (b/a)	1.977,75	1	1977,75	25,96 <sup>***</sup>	4,17	7,56
Sisa	2.132,86	28	76,17			
Tuna cocok	311,15	8	38,89	0,4270 <sup>ns</sup>	2,45	3,5
Galat	1821,72	20	91,08			



Keterangan:

\*\* Regresi sangat significant

ns Regresi berbentuk Linier

Db = derajat bebas

RJK = Rata jumlah kuadrat

JK = Jumlah Kuadrat

Fo = F Observasi/F hitung

Ft = F tabel

ns = not significance

Berdasarkan uji signifikansi dan uji kelinearan regresi tersebut di atas maka disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,89 + 0,6995 X$ , **significant dan linier**, karena hasil perhitungan mendapatkan F hitung sebesar 25,96 lebih besar f table 0,005 sebesar 4,17 dan f table 0,001 sebesar 7,56 sehingga dapat disimpulkan karena F hitung > F table 0,001 maka dinyatakan regresi dari persamaan tersebut sangat significant, demikian pula karena hasil perhitungan tuna cocok dihasilkan f hitung sebesar 0,4270 dan f tabel 0,005 sebesar 2,45 maka dapat disimpulkan persamaan tersebut linier karena f hitung lebih kecil dari f table sehingga not significance,

Dari persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,89 + 0,6995 X$ , **significant dan linier** tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 (satu) skor Transparansi tata lola Universitas akan menyebabkan kenaikan 0,6995 skor Kinerja Karyawan Universitas.

Nilai koefisien r diperoleh sebesar 0,81 menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara variable X yaitu Transparansi tata lola Universitas dengan variable Y yaitu Kinerja Karyawan Universitas sangat kuat, sedangkan nilai determinasi Transparansi tata lola Universitas dengan variable Y yaitu Kinerja Karyawan Universitas ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  sebesar 0,659 sehingga dapat disimpulkan memiliki hubungan sangat kuat sebesar 65,9 %.

Pengujian significance korelasi, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_a : \rho \neq 0$$

$$\alpha = 1 \%, t_{\alpha} = 0,05 \text{ (df 28)} = 2,76 \text{ sedangkan hasil perhitungan menunjukkan}$$

$$t_{\alpha} = 7,355.$$

Dari perhitungan diatas diperoleh bahwa  $t_{\alpha}$  sebesar = 7,355. dengan taraf signifikansi 0,01 diperoleh bahwa nilai  $t_{\alpha}$  sebesar 2,763 ini berarti  $t_{hitung} > t_{tabel} = 7,355 > 2,763$ , maka hipotesis awal  $H_0$  ditolak dan berarti transparansi tata lola universitas mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan universitas.

## PEMBAHASAN

Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kedua variable yang diujikan telah memenuhi persyaratan normalitas dan homogenitas data dan hasil pengujian analisa variansi dihasilkan regresi (b/a) hasilnya significant dan tuna cocok non significant, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antar transparansi tata lola universitas dengan kinerja karyawan universitas.

Demikian pula telah terbukti bahwa transparansi tata lola universitas memiliki hubungan yang positif kinerja karyawan universitas, dari hasil perhitungan koefisien korelasi yang telah dilakukan memperoleh nilai sebesar 0,8119.



Dari perhitungan determinasi koefisien determinasi antara transparansi tata kelola universitas dengan kinerja karyawan universitas memiliki nilai sebesar 0,659, nilai ini menunjukkan bahwa 65,9 % tingkat kinerja karyawan dipengaruhi oleh transparansi tata kelola universitas. Dari analisis tersebut maka disimpulkan bahwa salah satu faktor yaitu transparansi tata kelola universitas dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan suatu universitas.

Sehingga berdasarkan hasil analisa penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara transparansi tata kelola universitas dengan tingkat kinerja karyawan suatu universitas.  $r$  diperoleh sebesar 0,81 pada taraf awal  $\alpha = 0,05$  hal ini menunjukkan bahwa jika tata kelola universitas ditingkatkan maka meningkat pula tingkat kinerja karyawan suatu universitas. Hasil koefisien determinasi sebesar memiliki nilai sebesar 0,659, nilai ini menunjukkan bahwa 65,9 % tingkat kinerja karyawan dipengaruhi oleh transparansi tata kelola universitas. Memperhatikan hasil penelitian sebagaimana diuraikan, terbukti bahwa tingkat kinerja karyawan dipengaruhi oleh transparansi tata kelola universitas. Oleh karena itu universitas sebagai lembaga pendidikan hendaknya memperhatikan transparansi tatakelolanya dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini merupakan studi korelasional hubungan antara Transparansi tata kelola suatu Perguruan Tinggi dengan Tingkat Kinerja Karyawannya, dimulai dengan pembuatan proposal, seminar, konsultasi, study kepustakaan, pembuatan instrument melaksanakan uji coba instrument, melaksanakan pengumpulan data, analisis data, penyajian data dan penulisan serta diakhiri dengan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisa penelitian dapat disimpulkan: Terdapat hubungan positif antara Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi dengan Tingkat Kinerja Karyawannya,  $r = 0,81$  pada taraf tingkat kesalahan 0,005, hal ini menunjukkan bahwa jika Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi ditingkatkan maka meningkat pula Tingkat Kinerja Karyawannya dan apabila semakin rendah Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi maka semakin menurun Tingkat Kinerja Karyawannya. Hasil koefisien determinasi nilai  $r^2$  sebesar 0,659 dapat diartikan bahwa 65,9 % varians Tingkat Kinerja Karyawan ditentukan oleh Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi.

Memperhatikan simpulan hasil penelitian sebagaimana diuraikan seperti tersebut diatas terbukti bahwa varians Tingkat Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi, melihat kenyataan tersebut maka implikasi varians Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi terhadap Tingkat Kinerja Karyawan antara lain :

Transparansi tata kelola suatu Perguruan Tinggi adalah tingkat keterbukaan karyawan Perguruan tinggi swasta dalam hal praktik-praktik akuntansi, pengembangan *Information Technology*, pengembangan *Management Information System*, dan pengembangan *Enterprise Risk Management*. Sedangkan untuk aspek kemanusiaan, indikator yang diukur adalah tingkat *sense of belonging*, *sense of participation*, dan *sense of responsibility* dari setiap yang ada dan bekerja di lembaga pendidikan tinggi tersebut, tetapi upaya meningkatkan Transparansi tatakelola suatu Perguruan Tinggi



adalah bukan hal yang mudah karena pengaruh latar belakang, pendidikan, pengalaman, suku bangsa, gender, status sangat berpengaruh sekali sehingga upaya yang ditempuh antara lain upaya membuka wawasan karyawan melalui pelatihan-pelatihan, membuka informasi, meningkatkan pendidikan, menyelenggarakan Karyawisata ilmiah dalam rangka menambah pengalaman, meningkatkan empati seluruh Stake holder yang terkait serta memotivasi seluruh karyawan merupakan sebahagian implikasi yang ada dalam penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ainsworth, Munay, Smith, ***Managing Performance At Work***, London: Prentice Hall Inc. 1993
- Anonim, ***Pedoman Good Corporate Governance***: Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*. Rev.4., Jakarta: 2003
- Anonim, ***Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah***. Jakarta: LANRI, 2001
- Anonim, ***Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah***. Jakarta: LANRI, 1999
- Anonim, ***Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah***, Edisi Kedua, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004
- Anonim, ***Pedoman Good Corporate Governance***: Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*. Rev.4., Jakarta: 2001
- Bandura, ***Social Learning Theory***. New York: General Learning Press, 1977
- Bargh, ***Governing Universities***, Changing the Culture , pages : 1, 27, 41., ***The Society for Research into Higher Education (SRHE) & Open University Press***, Celtic Court, 22 Balmoore, Buckingham, MK13 1 XW. 2005, 1
- Burhanudin, Ali, (2001) ***Pengalaman dalam Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance di Daerah***, Makalah Seminar Nasional Otonomi Indonesia 2001, Jakarta,
- Cahyana , Ahmadjayadi, ***Perspektif Nasional dalam Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance***, Makalah Seminar Nasional Otonomi Indonesia 2001, Jakarta: 2001
- Flippo B. ***Manajemen Personalia***,; Dialihbahasakan oleh Moh. Masud. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2005



- Hanafiah, M. Jusuf, dkk, ***Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi***, Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri. 1994
- Hanifa, Ali, ***Strategi Fasilitas Pemerintah dalam Implementasi Otonomi Daerah***, Makalah Siminar Nasional Otonomi Indonesia 2001, Jakarta: 2001
- Herzberg, Frederick. ***"The Motivation to Work."*** New York: John Wiley and Sons, p. 46. 1999
- Holly J. Gregory dan Marshal E. Simms, ***"Pengelolaan Perusahaan (Corporate Governance): Apa dan Mengapa Hal Tersebut Penting,"*** Program Pascasarjana Universitas Indonesia dan University of South Carolina, Jakarta: 2000
- IICD Director Forum, ***The Quality of Government And Corporate Governance***. Jakarta: Hotel Borobudur. 2003
- Inpres RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang ***"Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Ismail Mohammad dkk, Konsep dan Pengukuran Akuntabilitas"***, Jakarta: Universitas Trisakti, 2004
- Jabbara, ***Public Service Accountability: A Comparative Perspective***. Kumarian Press, Hartford, CTs. ISBN 0783775814, 978-0783775814. 1989
- Koontz, Harold; Cyril O' Donnell and Heinz Wehrich. ***Management***. New York: McGraw-Hill Book Company, 1. 1984
- Lubis Todung Mulya, ***Menuju Good Corporate Governance*** makalah yang dibacakan dalam The 1 st National Workshop of Cuniculum Design of Corporate Governance, Bussiness Ethics dan Corporate Social Responsibility for University Bandung; 2003
- Magdi R Iskanda, ***Corporate Governance: A Framework for Implementation***. Washington D.C.: 2004
- Maslow, ***Motivasi dan Kepribadian, Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia***, Jakarta: PT Pustaka Binawan Presdsindo, 2004
- Melvin Dubnick, ***"Clarifying Accountability: An Ethical Theory Framework"***. di dalam Charles Sampford, Noel Preston and C. A. Bois. ***Public Sector Ethics: Finding And Implementing Values***. Leichhardt, NSW, Australia: The Federation Press/Routledge. hal. 68-81, 1998