

SURVEI GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (GUG) STISI Telkom

“Konsep, dan hasil survey implementasi nilai-nilai GUG di
STISI Telkom”

**Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom
2011**

Kata Pengantar

UU RI No.20 pasal 51 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan. Sementara Peraturan Pemerintah No.17/2010 tentang Penyelenggaraan pendidikan ditujukan untuk menjamin efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan. Prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi sebagaimana disebutkan dalam landasan hukum di atas merupakan indikator *Good Governance* yang dikemukakan oleh UNDP.

Disamping itu, melalui implementasi GUG, diharapkan dapat meningkatkan budaya mutu serta pelayanan akademik dan non akademik sebuah perguruan tinggi yang diharapkan berkontribusi pada pencitraan, reputasi, dan kualitas daya saing.

Uraian di atas cukup mewakili alasan mengapa STISI Telkom harus menerapkan nilai-nilai *Good University Governance*.

Komitmen untuk implementasi GUG tertuang Rencana Empat Tahun STISI Telkom tahun 2011 -2014 agar terwujud harapan visi dan misi STISI Telkom.

Melalui unit Satuan Penjaminan Mutu telah dilakukan kajian implementasi GUG STISI Telkom dengan hasil yang memberikan gambaran awal terkait kondisi eksisting yang merupakan *positioning* implementasi GUG di masing-masing Lembaga, selanjutnya dapat diketahui aspek-aspek yang perlu ditingkatkan, dan aspek-aspek yang perlu dipertahankan kinerjanya.

Semoga dengan kajian ini komitmen dan tekad untuk melaksanakan implementasi GUG dari seluruh civitas akademika dapat meningkat sehingga menghasilkan benefit yang berharga bagi seluruh *stakeholder* STISI Telkom.

Abstrak

Kinerja aspek-aspek pelayanan mutu lembaga pendidikan Tinggi STISI Telkom yang disinyalir masih rendah, menyebabkan daya saing dan pencitraan kelembagaan yang masih belum optimal. Hal ini diduga sebagai akibat dari belum optimalnya implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG) di lingkungan lembaga pendidikan STISI Telkom.

Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor GUG yang signifikan memerlukan peningkatan dan faktor mana yang perlu dipertahankan. Selain itu penelitian ini bertujuan mengukur faktor pendukung GUG yaitu prakarsa dan budaya mutu, dan yang terakhir adalah untuk mengukur mutu pelayanan akademik yang merupakan salah satu dampak implementasi GUG.

Penelitian dilakukan dengan metode survei terhadap dosen, karyawan, dan mahasiswa sebagai *stakeholder* lembaga pendidikan STISI Telkom. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata implementasi GUG STISI Telkom berkisar pada 76%. Ini berarti implementasi GUG memerlukan peningkatan terutama pada aspek yang rata-rata perolehan lembaga rendah dalam hal ini adalah aspek transparansi dan responsiveness.

Bab I Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu ciri utama perkembangan global di abad 21. Hal tersebut merupakan satu realitas yang harus dihadapi dengan kualitas sumber daya manusia yang memiliki keunggulan bersaing. Menghadapi berbagai perubahan di era globalisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul.

Era globalisasi menuntut setiap orang untuk mampu mengatasi berbagai masalah yang kompleks sebagai akibat pengaruh perubahan global. Menurut Marquardt (Bandono, 2007) terdapat empat kecenderungan perubahan dalam era globalisasi, sebagaimana dikemukakan bahwa:

Memasuki Abad ke-21 ada empat kecenderungan perubahan yang akan mempengaruhi pola-pola kehidupan yaitu; 1) perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan pengetahuan dan teknologi 2) perubahan dalam lingkungan kerja, 3) perubahan dalam harapan pelanggan, 4) perubahan harapan para pekerja,

Pada tatanan global seluruh umat manusia didunia dihadapkan pada tantangan yang bersumber dari perkembangan global sebagai akibat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Robert B Tucker (Bandono, 2007) mengidentifikasi adanya sepuluh tantangan di Abad 21, seperti diungkapkan bahwa:

Sepuluh tantangan dalam menghadapi abad 21 diantaranya yaitu 1) kecepatan (*speed*), 2) Kenyamanan (*convenience*), 3) gelombang generasi (*age wave*), 4) pilihan (*choice*), 5) ragam gaya hidup, 6) kompetisi harga, 7) pertambahan nilai (*value added*), 8) pelayanan pelanggan, 9) teknologi sebagai andalan, 10) jaminan mutu (*quality control*).

Pendidikan merupakan kunci utama dalam perkembangan sumber daya manusia berkualitas. Pendidikan diselenggarakan dengan tujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia indonesia serta mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur. Tujuan tersebut sesuai dengan tujuan dan fungsi pendidikan nasional yang terdapat dalam UU RI No.20 Bab II pasal 3 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Memasuki era baru di abad 21 sistem pendidikan tinggi di Indonesia harus terwujud sedemikian rupa dengan karakteristik antara lain; 1) terkait dengan kebutuhan mahasiswa, prioritas nasional dan pembangunan ekonomi, 2) terstruktur secara efektif sehingga memberi peluang kepada seluruh warga negara untuk mengembangkan potensi pribadi sepanjang hayat dan berkontribusi kepada masyarakat, bangsa dan negara, 3) didukung dengan pendanaan yang memadai sehingga memungkinkan untuk berinovasi dan mencapai keunggulan, 4) melakukan penelitian yang dapat menunjang pembangunan nasional, 5) memiliki akses dalam pengembangan dan penerapan teknologi, 6) berperan sebagai kekuatan moral dalam mewujudkan masyarakat demokratis yang madani. Dengan

demikian, perguruan tinggi harus memiliki kredibilitas institusional secara utuh dan menyeluruh. Sistem ini harus memiliki akuntabilitas yang tinggi terhadap masyarakat, menunjukkan efisiensi dalam operasionalnya, menghasilkan lulusan yang berkualitas, memiliki manajemen internal yang transparan dalam memenuhi standar.

Penyelenggaraan sebuah institusi perguruan tinggi, perlu mulai ditelaah secara mendalam. Hal ini menjadi urgen setelah dalam perkembangannya terdapat tantangan-tantangan baru dalam penyelenggaraan sebuah perguruan tinggi. Tantangan-tantangan baru ini merupakan aspek-aspek yang sebelumnya tidak terlalu diperhitungkan oleh perguruan-perguruan tinggi negeri di Indonesia, termasuk bagaimana menumbuhkan sumber-sumber pendanaan baru yang produktif, pengelolaan keuangan, kebebasan lebih besar dalam merumuskan kurikulum dan hal-hal lain yang terkait dengan bidang akademis, akuntabilitas publik dan sebagainya.

Pemikiran-pemikiran baru mulai bermunculan mengenai bagaimana konsep penyelenggaraan institusi perguruan tinggi yang dianggap cukup ideal untuk menghadapi tantangan-tantangan baru tersebut. Konsep tersebut, apapun bentuknya, nampaknya harus memperhatikan pelibatan dan pemenuhan kebutuhan dari seluruh *stakeholders* (pihak yang berkepentingan) yang terkait dengan institusi perguruan tinggi, mengingat peranan ideal pendidikan tinggi bagi sebuah bangsa yang sangat vital dalam menelurkan calon putra-putra terbaiknya dan memperhatikan bahwa lingkungan perguruan tinggi merupakan sebuah komunitas yang relatif kritis (atau perlu terlatih untuk menjadi kritis) terhadap permasalahan-permasalahan disekitarnya.

Urgensi Good University Governance (GUG) di STISI Telkom

Kinerja STISI Telkom terkait pemenuhan GUG sebagai bentuk pelayanan kepada Stakeholder masih belum memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa parameter terkait aspek GUG itu sendiri.

Salah satu pendukung pelaksanaan prinsip GUG adalah dengan adanya proses Audit sebagai salah satu bagian dari prinsip GUG, yaitu akuntabilitas. Audit, mencakup audit mutu akademik maupun non akademik, untuk itu maka lembaga mesti melengkapi unitnya dengan unit penjamin mutu akademik dalam hal ini Satuan Penjaminan Mutu dan Unit Pengawas Mutu non akademik dalam hal ini Satuan Audit Internal (SAI). Khusus SAI merupakan unit yang harus ada untuk mendukung GUG dapat berjalan, karena tanpa adanya proses Audit maka aspek GUG yaitu transparansi dan akuntabilitas tidak berjalan optimal. Permasalahan saat ini adalah di beberapa lembaga belum terdapat unit SAI, artinya ini merupakan salah satu permasalahan lembaga, yaitu belum optimalnya transparansi dan akuntabilitas pada lembaga tersebut.

Performansi lembaga terkait akuntabilitas manajemen mutu masih belum memuaskan, dari indikator Akreditasi dan Ijin Prodi masih terdapat permasalahan yang mengakibatkan kurang puasnya Stakeholder lembaga STISI Telkom, seperti dari akreditasi yang kadalursa. Ini terkait beberapa hal yang masih menjadi kekurangan dari lembaga STISI Telkom, seperti masih belum baiknya rasio dosen tetap dengan pendidikan S-2 dengan seluruh dosen tetap. Hal ini mengakibatkan rendahnya akuntabilitas manajemen mutu dari lembaga STISI Telkom yang sangat berpengaruh terhadap daya saing dan pencitraan STISI Telkom itu sendiri.

Permasalahan lain adalah terkait sumber daya yang belum cukup memenuhi kriteria “baik” akreditasi nasional BAN PT, seperti kurangnya jumlah lektor kepala dan guru besar, kurangnya jumlah dosen dengan kualifikasi S-3, dan masih minimnya dosen yang tersertifikasi.

Terkait manajemen mutu, STISI Telkom telah mencanangkan suatu Roadmap pada tahun 2011 dengan dimulai dengan pernyataan komitmen bersama pimpinan lembaga, bahwa pimpinan lembaga STISI Telkom berkomitmen terhadap pelaksanaan peningkatan mutu di lembaganya masing-masing. Selanjutnya sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut adalah dengan dimulainya proses penyusunan dokumen mutu ISO 9001:2008, dengan melaksanakan pelatihan penyusunan dokumen mutu, kemudian berlanjut dengan pelatihan audit internal.

Rumusan Masalah

Pokok masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. bagaimanakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* yang berlangsung di lembaga-lembaga STISI Telkom?
2. bagaimana budaya akademik dan prakarsa lembaga pendidikan STISI Telkom?
3. bagaimana mutu layanan akademik lembaga pendidikan STISI Telkom?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. mengetahui dan menelaah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* yang berlangsung di lembaga-lembaga STISI Telkom?
2. mengetahui dan menelaah budaya akademik dan prakarsa lembaga pendidikan STISI Telkom?
3. mengetahui dan menelaah mutu layanan akademik lembaga pendidikan STISI Telkom?

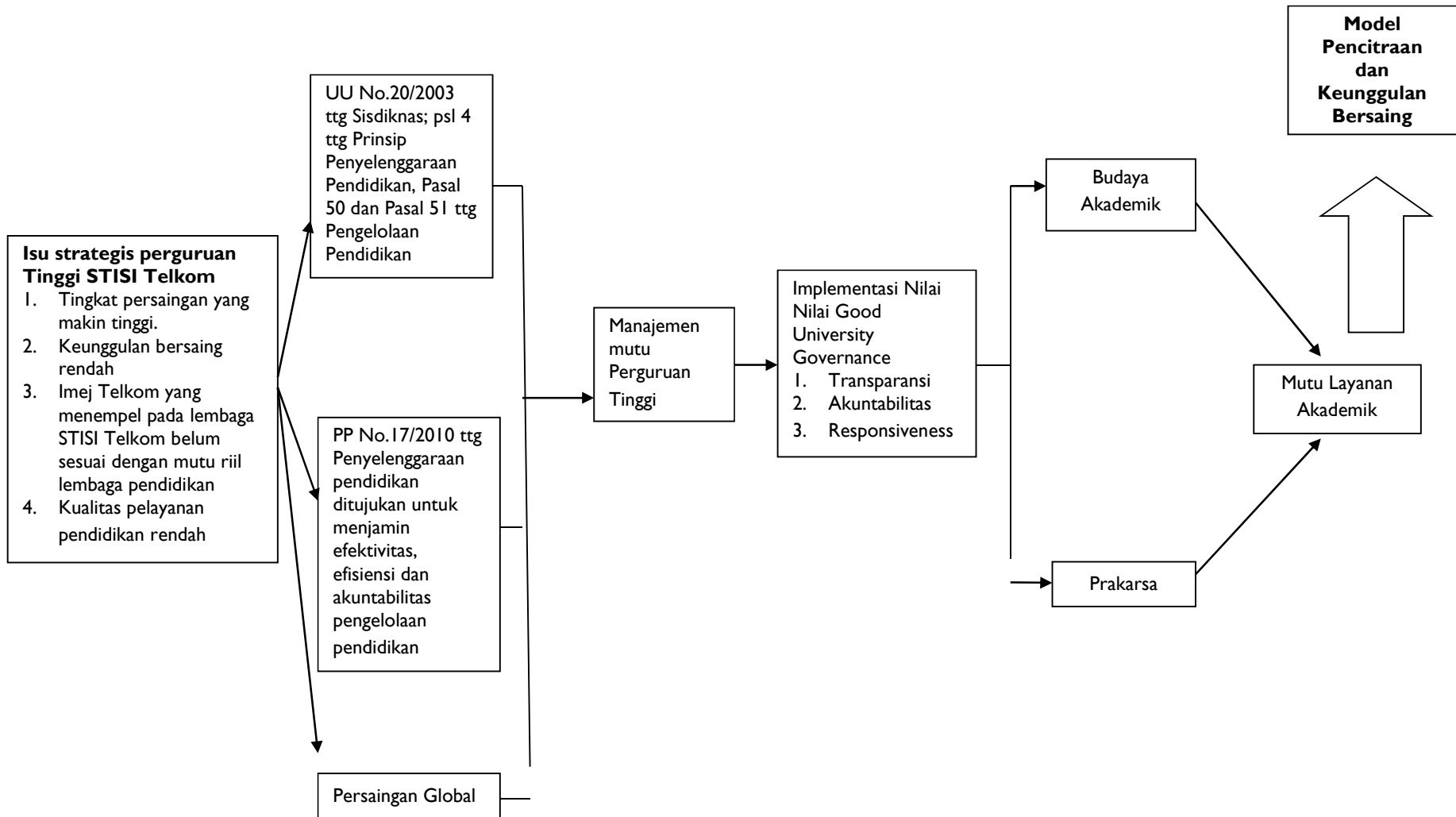
Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi gambaran dan masukan kepada pimpinan manajemen lembaga pendidikan STISI Telkom untuk menjadi bahan pedoman implementasi GUG lembaga dan meningkatkan upaya perbaikan implementasi prinsip-prinsip GUG supaya dapat memperbaiki mutu layanan akademik terhadap stakeholder sehingga diharapkan pencitraan lembaga yang lebih baik dan peningkatan daya saing dapat diperoleh lembaga pendidikan STISI Telkom.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran disusun sebagai suatu model yang merupakan hasil pemikiran kritis peneliti berdasarkan pengamatan terhadap fenomena dan realitas yang terjadi pada perguruan tinggi di Indonesia. Kerangka pikir ini sekaligus merupakan kerangka acuan bagi peneliti dalam melihat dan menganalisis secara lebih mendalam terhadap fenomena-fenomena yang sedang berlangsung di perguruan tinggi.

Secara umum konsep kerangka pemikiran yang dibangun oleh peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : Kerangka Pemikiran Penelitian

Bab II

Konsep *Good University Governance*

Konsep *Good Governance*

Istilah “*government*” dan “*governance*” seringkali dianggap memiliki arti yang sama yaitu cara menerapkan otoritas dalam suatu organisasi, lembaga atau negara. *Government* atau pemerintah juga adalah nama yang diberikan kepada entitas yang menyelenggarakan kekuasaan pemerintahan dalam suatu negara. Istilah “*governance*” sebenarnya sudah dikenal dalam literatur administrasi dan ilmu politik sejak Woodrow Wilson memperkenalkan bidang studi tersebut kira-kira 125 tahun yang lalu. Tetapi selama itu *governance* hanya digunakan dalam konteks pengelolaan organisasi korporat dan lembaga pendidikan tinggi.

Sejarah *good governance* tidak lepas dari keinginan adanya keadilan yang merata, agar sesuai dengan proporsi dan keterlibatan individu tanpa mengesampingkan pengembangan dan upaya memperoleh keuntungan dari setiap langkah yang ditempuh. Periode periode awal pemikiran tentang *good governance*, Berle dan Means pada tahun 1932 menganalisis terpisahnya kepemilikan saham dan control. Pemisahan berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara para pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (*dispersed ownership*). Struktur kepemilikan saham dalam bentuk disepersed ownership akan berdampak pada buruknya kinerja organisasi. Terbentuknya Cadbury Committee sebagai upaya untuk melembagakan *corporate governance code* yang menjadi *benchmark* di berbagai negara.

Menurut Komite Cadbury, *corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan organisasi, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

Good governance merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini, *good governance* secara fungsional dapat ditinjau dari sisi apakah pengelola telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

World Bank memberi definisi, yaitu “*the state power is used in managing economic and social resources for development society*”. UNDP memberikan definisi, yaitu “*the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation’s affair at all level*”. Menurut deinisi UNDP, *good governance* memiliki tiga kaki, yaitu; *economic, political, dan administrative*. *Economic governance* meliputi proses proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi aktivitas ekonomi dalam negeri dan interaksi diantara penyelenggara ekonomi. *Economic governance* memiliki implikasi terhadap *equity, poverty dan quality of life*. *Political governance* adalah proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan. *Administrative governance* adalah sistem implementasi proses kebijakan. Institusi *good governance* meliputi tiga domain, yaitu: *state* (negara atau pemerintah), *private sector*, dan

society. Ketiganya saling berinteraksi menjalankan fungsinya masing masing. *State* berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif. *Private sector* berfungsi menciptakan pekerjaan dan pendapatan. *Society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi, dan politik termasuk mengajak kelompok kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial, dan politik (LAN dan BPKP, 2000:5-8)

OECD dan World Bank mensinonimkan *good governance* dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab. Sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana dan investasi yang langka, pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta menciptakan legal dan *political frameworks* bagi tumbuh kembangnya aktivitas kewirausahaan. UNDP memberikan definisi *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara dan masyarakat. UNDP memberikan prinsip-prinsip *good governance*, yaitu: *Participation, Rule of Law, Transparency, Responsiveness, Concensus orientation, Equity, Effectiveness, and Efficiency, Accountability, dan Strategic Vision* (LAN dan BPKP, 2000:5-8)

Wacana tentang “*governance*” dalam pengertian yang hendak kita perbincangkan dalam makalah ini dan yang diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia sebagai tata-pemerintahan, penyelenggaraan pemerintahan atau pengelolaan pemerintahan -- baru muncul sekitar 15 tahun belakangan ini, terutama setelah berbagai lembaga pembiayaan internasional mempersyaratkan “*good governance*” dalam berbagai program bantuannya. Oleh para teoritis dan praktisi administrasi negara Indonesia, terminologi “*good governance*” telah diterjemahkan menjadi penyelenggaraan pemerintahan yang amanah (Bintoro Tjokroamidjojo), tata pemerintahan yang baik (UNDP), pengelolaan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab (LAN), dan ada juga yang mengartikan secara sempit sebagai pemerintahan yang bersih.

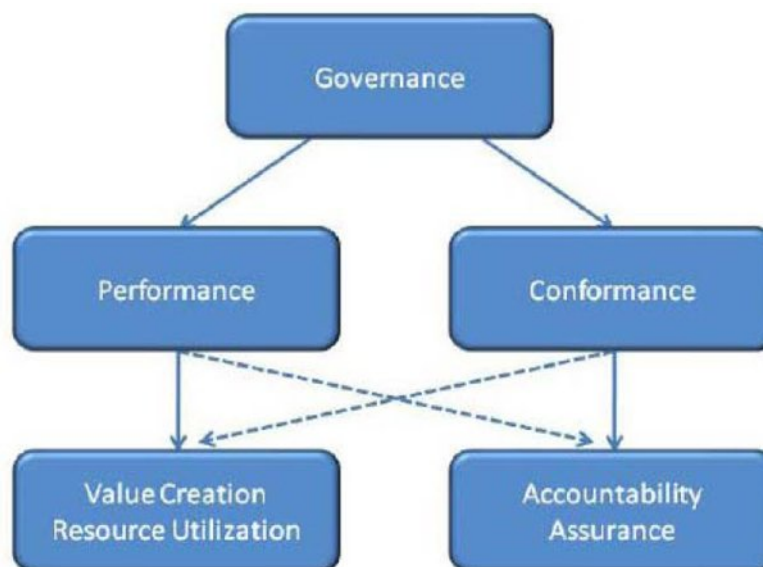
Adapun salah satu konsep yang saat ini sedang menjadi *mainstream* dalam penyelenggaraan perguruan tinggi adalah konsep *good university governance*. Konsep ini sebenarnya merupakan turunan dari konsep tata pemerintahan yang lebih umum, yaitu *good governance*. Sedangkan induknya bermuara dari *Good Corporate Governance* (GCG) yang dapat dijelaskan dalam gambar berikut:



Prinsip GCG yang diadopsi oleh Perguruan tinggi yang menjadi GUG memiliki prinsip prinsip yang kurang lebih serupa, yaitu seperti yang dijelaskan dalam gambar di atas, yaitu adanya:

1. Standar perilaku. Yaitu terdiri dari kode etik, tata kelola yang baik, pengembangan kepemimpinan.
2. Proses dan struktur organisasi
3. Kontrol. Yaitu terdiri dari manajemen resiko dan Audit
4. Pelaporan kepada pihak eksternal. Yaitu dengan adanya kebutuhan transparansi, keseimbangan transparansi dengan kerahasiaan.

Pengelolaan yang baik tentunya mempertimbangkan aspek kinerja, dan kesesuaian. Dengan kinerja yang baik yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dapat meningkatkan akuntabilitas dan jaminan mutu, sebagaimana dapat dilihat dari penjelasan visual berikut:



Tulisan ini disusun untuk mencoba memberikan sebuah wacana dalam mencoba memahami konsep *good university governance* tersebut, dengan harapan jangka panjang bahwa masyarakat kampus mampu tergerak untuk berusaha lebih memahami dan ikut kritis dalam memberikan masukan-masukan menuju penyelenggaraan perguruan tinggi (dalam hal ini lembaga STISI Telkom) yang lebih baik.

Good University Governance sangat penting bagi suatu perguruan tinggi, hal ini seperti yang dijelaskan dalam *Governance of Irish University* (2007) sebagai berikut:

A robust system of governance is vital in order to enable organisations to operate effectively and to discharge their responsibilities as regards transparency and accountability to those they serve. Given their pivotal role in society and in national economic and social development, as well as their heavy reliance on public as well as private funding, good governance is particularly important in the case of the universities. (2007: 1)

Sistem yang sehat dalam tata kelola adalah vital supaya organisasi mampu beroperasi secara efektif dan untuk melakukan tanggung jawabnya dalam hal transparansi dan akuntabilitas bagi mereka yang dilayaninya. Memberikan peran yang strategis dalam masyarakat dan ekonomi nasional maupun pengembangan sosial, ataupun kepercayaan publik yang tinggi, maka pengelolaan yang baik sangat penting dalam konteks universitas. Perbedaan paling pokok antara konsep "*government*" dan "*governance*" terletak pada bagaimana cara penyelenggaraan otoritas politik, ekonomi dan administrasi dalam pengelolaan urusan suatu bangsa. Konsep "pemerintahan" berkonotasi peranan pemerintah yang lebih dominan dalam penyelenggaraan berbagai otoritas tadi. Sedangkan *governance* mengandung makna bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Sejatinya, konsep *governance* harus dipahami sebagai suatu proses, bukan struktur atau institusi. *Governance* juga menunjukkan inklusivitas. Kalau *government* dilihat sebagai "mereka" maka *governance* adalah "kita".

Menurut Leach & Percy-Smith (2001) *government* mengandung pengertian seolah hanya politisi dan pemerintahlah yang mengatur, melakukan sesuatu, memberikan pelayanan, sementara sisa dari "kita" adalah penerima yang pasif. Sementara *governance* meleburkan perbedaan antara "pemerintah" dan "yang diperintah" karena kita semua adalah bagian dari proses *governance*. Dengan kata lain, dalam konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, partisipatif dan kemitraan. Mungkin dfinisi yang dirumuskan IIAS adalah yang paling tepat menangkap makna tersebut yakni "*the process whereby elements in society wield power and authority, and influence and enact policies and decisions concerning public life, economic and social development.*"

Pendidikan Tinggi (PT) sebagai *Hybrid Organizations*, menuntut berbagai pengaturan dan peran pendidikan *undergraduate*, *graduate*, dan profesional, riset dan pelayanan publik, diantaranya elaborasi terhadap struktur kewenangan, adanya berbagai tuntutan *stakeholder* baik secara implisit maupun eksplisit. PT juga berposisi sebagai multi produk, dan penyedia berbagai layanan, serta sekaligus mengandung unsur unsur yang kompleks. *Good governance* di universitas tidak bersifat tunggal pada prerogatif administratif saja,

tetapi juga pada responsibilitas dan upaya bersama yang melibatkan partisipasi semua konstituen kampus sebagaimana mestinya (Johnson,S.L et al, 1995:54-56)

Mudahnya, dapat kita bilang bahwa *governance* merupakan seluruh rangkaian proses pembuatan keputusan/kebijakan dan seluruh rangkaian proses dimana keputusan itu diimplementasikan atau tidak diimplementasikan. Karenanya, analisis mengenai *governance* kemudian berfokus pada aktor-aktor dan struktur atau sistem, baik formal maupun informal, yang terlibat dalam proses pembuatan dan pengimplementasian sebuah keputusan. Pemerintah hanyalah salah satu aktor tersebut, sementara aktor-aktor lain diluar pemerintah dan militer biasa dikelompokkan sebagai bagian dari *civil society*. Demikian juga, struktur formal pengambilan keputusan yang dimiliki pemerintah (rapat kabinet, sidang paripurna, dialog dengan warga, dsb.) hanya merupakan salah satu struktur yang mempengaruhi pengambilan dan pengimplementasian keputusan, sementara diluarnya mungkin banyak terdapat struktur-struktur informal (adat istiadat, mafia, KKN, dsb.) yang dapat mempengaruhi pelaksanaan maupun individu-individu dalam struktur formal tadi.

Good governance mensyaratkan 9 karakteristik umum/dasar, yaitu partisipasi, orientasi pada konsensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif dan efisien, ekuiti (persamaan derajat) dan inklusifitas, *Strategic vision*, dan penegakan/supremasi hukum. Apabila diimplementasikan secara ideal, konsep ini diharapkan dapat memastikan pengurangan tingkat korupsi, pandangan kaum minoritas diperhitungkan dan suara dari mereka yang paling lemah dalam masyarakat didengar dalam proses pengambilan keputusan. Ia juga responsif terhadap masa kini dan kebutuhan masyarakat di masa depan. Ini konsep idealnya. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai masing-masing karakteristik :

1. Participation

Partisipasi oleh pria dan wanita adalah kunci *good governance*. Partisipasi dapat langsung maupun melalui institusi perwakilan yang *legitimate*. Partisipasi harus informatif dan terorganisir. Ini mensyaratkan adanya kebebasan berasosiasi dan berekspresi di satu sisi dan sebuah *civil society* yang kuat dan terorganisir di sisi lain.

2. Rule of law

Good governance memerlukan sebuah kerangka legal atau hukum dan peraturan yang ditegakkan secara komprehensif. Ia juga memerlukan perlindungan penuh terhadap HAM, terutama bagi kaum minoritas. Proses *enforcement* hukum yang imparsial membutuhkan lembaga peradilan yang independen dan kepolisian yang juga imparsial dan tidak korup.

3. Transparency

Transparansi mengandung arti bahwa pengambilan dan pengimplementasian keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan peraturan. Ia juga berarti bahwa informasi tersedia secara bebas dan dapat diakses langsung oleh mereka yang akan dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Informasi yang tersedia haruslah dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti.

4. Responsiveness

Good governance memerlukan institusi dan proses didalamnya yang mencoba untuk melayani semua *stakeholders* dalam kerangka waktu tertentu yang sesuai.

5. Consensus oriented

Ada lebih dari satu aktor dan banyak sudut pandang dalam suatu komunitas. *Good governance* memerlukan mediasi dari kepentingan-kepentingan yang berbeda di masyarakat dalam rangka mencapai sebuah konsensus umum dalam masyarakat yang merupakan kepentingan atau keputusan yang terbaik yang dapat dicapai untuk seluruh masyarakat. Ini memerlukan perspektif luas dan jangka panjang mengenai apa yang diperlukan untuk pengembangan manusia secara berkesinambungan. Ini hanya dapat dicapai melalui pemahaman yang baik atas konteks historis, kultural dan sosial di komunitas atau masyarakat tersebut.

6. Equity and inclusiveness

Keberadaan sebuah masyarakat bergantung pada proses memastikan bahwa seluruh anggotanya merasa bahwa mereka memiliki kepentingan didalamnya dan tidak merasa dikucilkan dari *mainstream* masyarakat tersebut. Ini memerlukan semua kelompok, terutama yang paling lemah, memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau mempertahankan keberadaan mereka.

7. Effectiveness and efficiency

Good governance berarti bahwa output dari seluruh proses dan institusi tepat sasaran atau sesuai dengan kebutuhan masyarakat disamping efisien dalam pemanfaatan sumber daya untuk melakukannya. Konsep efisiensi dalam konteks *good governance* juga mencakup penggunaan sumber daya alam dengan memperhatikan kesinambungan dan perlindungan lingkungan.

8. Accountability

Akuntabilitas adalah salah satu kebutuhan utama dalam *good governance*. Tidak hanya untuk institusi pemerintahan, melainkan juga sektor swasta dan organisasi-organisasi civil society harus bisa diakun oleh publik dan *stakeholders*-nya. Secara umum, sebuah organisasi atau institusi bertanggung jawab pada pihak-pihak yang dipengaruhi oleh tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan mereka. Akuntabilitas tidak mungkin ditegakkan tanpa adanya transparansi dan supremasi hukum.

Selain pendapat diatas terdapat pula pendapat lain, tetapi pada prinsipnya sudah dapat mewakili kaidah dalam GUG yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, dan Fairness*, yang dapat bermuara pada *credibility*.



1. Transparansi

Drucker, S.J et al (2007) mengemukakan bahwa transparansi telah diterima luas sebagai alat manajemen dan kebijakan yang ampuh dalam sektor publik dan sektor privat. Transparansi memberikan harapan yang menjanjikan terhadap efisiensi, membangun kredibilitas dan citra, kepercayaan dan kolaborasi, dan transparansi telah menjadi gaya kepemimpinan yang populer. Pentingnya transparansi didorong oleh tuntutan lingkungan terhadap akses informasi. Kontrak sosial mensyaratkan suatu sistem cek dimana rakyat memiliki kesempatan/kemampuan dan instrumentasi untuk menjamin bahwa kontrak tersebut berfungsi. Asumsinya adalah aliran informasi tidak pernah secara total tanpa hambatan, tampak seperti gelas dengan sifat manajemen yang tidak pernah tembus dan terbuka dalam mengelola organisasi yang menyangkut konstituennya.

Prinsip keterbukaan (transparansi) tidak dapat diterapkan dalam semua hal, karena ada hal-hal tertentu yang memang tidak harus dibuka kepada publik, terutama pesaing. Transparansi bagi organisasi sangat penting, guna mencegah terjadinya skandal keuangan, penyelewengan, dan penyimpangan yang dapat menimbulkan kebangkrutan bagi organisasi. Sudah seharusnya keterbukaan memfasilitasi penilaian bagi kebijakan publik, apakah memberikan hasil yang positif atau negatif.

Transparansi tidak bersifat absolut, tetap ada pembatasan mengenai informasi apa saja yang dapat diberikan. Jika tidak, pemberian informasi yang berlebihan juga dapat menyebabkan timbulnya kerugian bagi organisasi. Pembatasan dikaitkan dengan 2 (dua) hal, yaitu: (1) siapa saja yang berhak mengakses informasi. (2) Jenis informasi yang dapat diberikan. Jenis informasi yang tidak boleh dikeluarkan adalah rahasia dagang (swasta), piranti lunak, dan strategi organisasi dan sebagainya. Efektivitas implementasi prinsip transparansi harus didukung oleh keaktifan dari shareholder dalam menjalankan haknya. Organisasi harus memiliki kemauan untuk memberikan informasi manajerial penting sebagai sarana para pemegang saham dalam mengambil keputusan berinvestasi. (Indra Surya dan Ivan Y, 2006)

James Madison dalam Pope, J (2007) mengemukakan bahwa pertarungan untuk mendapatkan informasi terjadi antara publik dengan pihak-pihak yang memegang kekuasaan. Ia mengisyaratkan bahwa:

- Kerahasiaan mengambat pendidikan politik suatu masyarakat

- Peluang bagi perorangan untuk memberikan reaksi pada inisiatif politik menjadi tumpul.
- Terciptanya iklim politik yang menyebabkan warga negara melihat pemerintah bukan dengan tanggung jawab dan kepercayaan, tetapi dengan sangkaan buruk dan ketidakpercayaan.

2. Akuntabilitas

Salah satu prinsip penting yang terkandung dalam *good governance* adalah prinsip akuntabilitas. Awalnya istilah akuntabilitas diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan dimana dana publik tadi ditetapkan dan tidak digunakan secara tidak wajar. Perkembangan penggunaan akuntabilitas bagi pemerintah juga untuk melihat efisiensi proram, dalam usaha untuk mencari dan menemukan apakah ada penyimpangan, inefisiensi atau prosedur yang tidak perlu.

Akuntabilitas diartikan sebagai kewajiban bagi aparat pemerintah atau pelayan publik untuk bertindak selaku penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya. akuntabilitas adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan publik yang dilakukan pemerintah sudah sesuai dengan norma dan nilai yang dianut rakyat dan apakah pelayanan publik telah mampu mengakomodasi kebutuhan rakyat yang sesungguhnya.

Othman,A.R., et all (2006) menyatakan bahwa dalam akuntabilitas tidak terlepas pula tanggungjawab. Tanggungjawab berarti pertanggungjawaban kepada seseorang atas berbagai aktivitas. Pertanggungjawaban terhadap diri sendiri dan pertanggungjawaban kepada otoritas eksternal. Internal responsibility mengacu kepada standar moral, seperti kejujuran, kewajiban, dan kehormatan yang mengikat seseorang. Eksternal responsibility mengacu pada seseorang dapat mempertanggungjawabkan kepada atasan melalui institusi formal secara terencana melalui cara pemeriksaan atau dengan cara mempertanggungjawabkan dan sanksi. Secara hakiki bahwa di dalam akuntabilitas juga tercakup tanggungjawab. Seseorang bertanggungjawab atas suatu perbuatan dan outcomes, yang mana publik memberikan kepercayaan pada individu individu dan para pejabat yang dibarengi dengan keharusan untuk memikul tanggung jawab atas segala tindakan mereka dan dampak dari tindakan mereka atau kedua duanya (Widodo, 2001)

Ciri ciri dari organisasi yang akuntabel menurut Andriato (2007) adalah:

- a. Mampu menyajikan informasi penyelenggaraan organisasi secara terbuka, cepat, dan tepat kepada publik.
- b. Mampu memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemerintahan.
- c. Mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan secara proporsional.
- d. Mampu memberikan ruang bagi *stakeholders* untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemerintahan.
- e. Adanya sarana bagi publik / *stakeholders* untuk menilai kinerja organisasi. Dengan pertanggungjawaban publik, stakeholder dapat menilai derajat pencapaian pelaksanaan program kegiatan organisasi.

Transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, kepastian hukum dan sebagainya sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap organisasi organisasi publik dalam era demokrasi. *Good governance* adalah sistem manajemen yang berprinsip pada kejelasan tanggung

jawab (akuntabilitas), transparansi dan sebagainya. Semua entitas yang memerlukan pengelolaan, dimana stakeholdernya menyangkut masyarakat luas memerlukan *good governance*.

Perguruan Tinggi merupakan entitas yang memerlukan penatakelolaan yang baik dan menyangkut kepentingan masyarakat luas, maka perlu dipertanggungjawabkan secara baik dan benar. Semua organisasi memerlukan kerangka penatakelolaan yang meliputi visi dan misi yang akan dicapai dan aturan serta konvensi yang jelas untuk pedoman pencapaian visi dan misi. *Good governance* selalu memiliki 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) apakah aturan atau sistem tatakelola sudah jelas? Dan (2) apakah aturan dan sistem tersebut dijalankan dengan konsisten atau tidak? Kedua hal tersebut menentukan apakah ada *good governance* dalam suatu organisasi. Sentral pengaturan yang menjadi objek *good governance* adalah penatakelolaan yang jelas serta bertanggungjawab (Indrajit, R.E 2006)

Akuntabilitas adalah derajat yang menunjukkan besarnya tanggung jawab aparat atas kebijakan maupun proses pelayanan publik yang dilaksanakan oleh birokrasi publik. Ada dua akuntabilitas, yaitu akuntabilitas eksplisit dan akuntabilitas implisit. Akuntabilitas eksplisit (secara konseptual disebut *answerability*) adalah pertanggungjawaban seorang pejabat atau pegawai pemerintah (lembaga publik) manakala ia diharuskan untuk menjawab atau menanggung konsekuensi dari cara-cara yang mereka gunakan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan. Akuntabilitas implisit berarti bahwa setiap pejabat secara implisit bertanggung jawab atas setiap kebijakan, tindakan, atau proses pelayanan publik yang dilaksanakan termasuk didalamnya ialah menghindari penyakit birokrasi yang dikeluhkan masyarakat berupa korupsi, kolusi, dan nepotisme atau penyelewengan wewenang (Kumorotomo, W 2005)

3. *Responsiveness*

Vigoda, E. (2002) mengemukakan bahwa seorang pelayan publik, politisi atau birokrat yang responsif harus menjadi seorang yang reaktif, simpatik, sensitif, dan mampu merasakan opini dan kebutuhan publik. Kebutuhan dan permintaan masyarakat begitu heterogen dan dinamis. Ini penting dan vital untuk dipahami dengan mengembangkan pendekatan yang sistematis. Hal ini sangat penting guna menjaga kontrak sosial yang adil antara masyarakat dengan pejabat.

Responsiveness secara umum merupakan kesiapan dan akurasi dari penyedia layanan merespon permintaan atau informasi untuk ditindaklanjuti. Kesiapan terkait dengan kecepatan, yang mengacu pada waktu tunggu antara pihak publik yang meminta untuk ditindaklanjuti dari pihak pelayan publik. Akurasi mengandung makna luas, yang mana respon pelayan publik untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pengguna layanan. Beberapa metode dapat diterapkan untuk menguji akurasi respon (Vigoda, 2002), yaitu:

1. Menguji sikap dan perasaan masyarakat ketika menerima layanan publik. Biasanya dilihat dari tingkat kepuasan yang diindikasikan dengan *outcomes*, penerimaan, kemanfaatan, perlakuan yang sama, efektif, cepat.
2. Menguji sikap dan persepsi, merupakan bagian proses perencanaan, produksi, pengantaran, dan evaluasi *outcomes* bagi publik
3. Membandingkan *objectives outcomes* publik dengan kriteria absolut untuk kecepatan dan akurasi.
4. Membandingkan distribusi barang dan jasa dengan kriteria moral dan etika yang disusun secara akademik dan profesional

Reponsiveness memiliki efek positif terhadap kesejahteraan sosial, dan terhadap perbaikan proses modernisasi sektor publik, meningkatkan *outcomes* eksternal, serta memberikan pengaruh kuat terhadap mekanisme kontrol. Sikap *responsiveness* akan membuat para manajer dan pelayan publik menjadi lebih sensitif terhadap tugasnya dan memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sikap *responsiveness* lebih jauh akan membuka peluang untuk menjadi kolaborasi. Secara substansial dalam artian kolaborasi dan *partnership* antara masyarakat dengan pelayan publik. Kolaborasi mengandung makna negosiasi, partisipasi, kerjasama, arus, dan aliran informasi yang bebas dan tanpa batas, inovasi, kesepakatan berdasarkan kompromi dan saling pengertian, distribusi dan redistribusi kewenangan, dan sumber daya yang lebih wajar. Ini dapat dilakukan dengan cara antara lain:

1. Kerjasama yang lebih besar dengan pihak ketiga
2. Kolaborasi yang lebih besar dengan sektor privat, dan menginisiasi rencana yang ditujukan untuk mendukung komunitas melalui berbagai bentuk layanan.
3. Mendorong inisiatif pemerintah pusat dan daerah untuk mengembangkan nilai nilai pendidikan demokratis, partisipasi, dan pelibatan masyarakat
4. Inovasi yang murni melibatkan masyarakat melalui organisasi masyarakat, yang membantu membangun budaya partisipatif

Pope, M.L (2001) mengemukakan bahwa akademi dan universitas memiliki tugas alami memberikan dukungan dan bantuan kepada komunitas lokal mereka. Fungsi utama yang melekat padanya adalah pelayanan. Terkait dengan fungsi tersebut, bagaimana institusi dapat membuat keputusan. Elemen penting disini adalah tipikal peran dari para anggota fakultas, apakah mereka berupaya secara independen atau secara kolektif. Aktivitas kolektif, terutama melekat pada senat dan dewan fakultas, mereka berperan dalam pembuatan keputusan/kebijakan internal. Bagaimana unit ini merefleksikan dan menginterpretasikan kebutuhan komunitasnya, dan bagaimana institusi akan merespon tugas penyelia *public goods* dan *public service* bagi komunitas atau secara lebih luas masyarakat dan negara.

Penatakelolaan fakultas dirancang dalam berbagai model, mencakup semua hal ikhwal fakultas secara inklusif, untuk merepresentasikan demokrasi yang berdasarkan prinsip konstituen dan komunikasi dua arah. Otoritas pembuatan kebijakan pada fakultas tidak perlu bergandengan terlalu erat, dimana badan badan ini dapat lebih sering tampil untuk mengenali dan mengklarifikasi isu-isu yang berkembang. Unit-unit di fakultas memiliki tugas beragam mulai dari manajemen kurikulum dan menampung aspirasi aspirasi dari para mahasiswa, seperti isu terkait dengan perencanaan kampus dan pengelolaan anggaran.

Hasil dialog kritis tentang senat fakultas dalam melayani komunitas, diketahui bahwa senat dapat merespon berbagai isu yang berkembang. Respon senat terhadap berbagai isu terdiri dalam tiga kategori: (1) pengembangan personal, (2) pengembangan komunitas, dan pendidikan yang terus menerus, serta (3) pengembangan ekonomi. Ketiga kategori tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan/kebijakan fakultas. Artinya senat memegang peran penting sebagai darah kehidupan bagi komunitas kampus. Senat telah menjadi badan yang menampung, merespon dan menyalurkan aspirasi dan kebutuhan komunitas kampus. Mereka merepresentasikan berpikir kreatif dan terdiri dari individu individu yang demokratis. Senat sebagai partner bagi fakultas dan tentunya juga bagi universitas. Senat dapat berkolaborasi untuk menyelesaikan tugas fakultas/universitas yang semakin meningkat (dalam menyediakan/memberikan pelayanan bagi komunitas).

Interaksi yang dinamis antara perilaku yang ditunjukkan seseorang (motif, usaha, pribadi, dan keahlian mereka) dan kompetensi tuntutan pekerjaan fungsional dan situasional serta lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut berada. Kompetensi seseorang membawa dampak pada perilaku yang mereka tunjukkan, dan tuntutan pekerjaan memiliki dampak pada perilaku yang mereka tunjukkan. Kesesuaian kerja atau kompetensi kerja mengacu pada kemampuan seseorang untuk memberikan respon secara memadai pada perubahan-perubahan, dan aspek-aspek perubahan dari kompetensi mereka dan cara yang mereka gunakan untuk mencapai kinerja dan hasil yang bagus. Kesesuaian kerja menggambarkan suatu hubungan yang produktif antara kompetensi seseorang dengan hasil kerja (Sofa, F., 2003)

Menurut Osborne, D. dan Gaebler, T. (2000) celakanya bahwa kebanyakan organisasi pemerintah (publik) yang tidak tahu siapa pelanggannya. Pemerintah (organisasi) yang demokratis lahir untuk melayani warganya (pelanggannya). Kebanyakan organisasi buta terhadap pelanggannya. Logikanya sederhana, yaitu kebanyakan badan/lembaga/organisasi pemerintah tidak memperoleh dananya langsung dari masyarakat (pelanggan). Berbeda dengan badan/lembaga/organisasi bisnis yang memperoleh dana langsung dari pelanggannya, sehingga muncul hubungan bisnis pelanggan: jika suatu bisnis menyenangkan pelanggannya, maka penjualan akan meningkat dan sebaliknya. Bisnis yang berada dalam lingkungan kompetitif belajar dan berupaya untuk memberikan perhatian kepada pelanggannya. Kondisi berbeda terjadi pada badan/lembaga/organisasi pemerintah, sebagian besar pelanggannya bersifat captive, pelanggan "paksa", dalam arti bahwa para pelanggan memiliki sedikit alternatif terhadap jasa yang disediakan oleh badan/lembaga/organisasi pemerintah. Sektor pemerintah cenderung kurang perhatian terhadap pelanggan atau perhatiannya terhadap pelanggan relatif terabaikan. Ada kecenderungan menganggap para eksekutif dan legislatif sebagai pelanggan yang harus mendapat perhatian lebih, karena dianggap dari merekalah diperoleh dana. Kelompok elit seringkali dianggap sebagai kelompok kepentingan. Pelanggan yang sesungguhnya bukanlah kelompok elit kepentingan, akan tetapi warga masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan badan/organisasi pemerintah kurang responsif terhadap pelanggannya.

Reformasi sistem pelayanan publik akan menghadapi dilema yang cukup berat. Pelayanan publik pada umumnya dapat ditingkatkan efisiensinya sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern apabila birokrasi benar-benar menjadi lebih profesional dan rasional. Ini berarti bahwa prinsip objektivitas, efisiensi, pertimbangan biaya dan manfaat serta legalitas formal dapat dipertahankan dan dilaksanakan dengan baik. Namun agar tuntutan masyarakat modern yang demokratis dapat dipenuhi, birokrasi publik harus memiliki responsivitas yang tinggi, memiliki kepekaan sosial terhadap kelompok-kelompok masyarakat yang termasuk kategori kurang beruntung (Kumorotomo, W., 2005).

Responsivitas atau daya tanggap adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas kebutuhan dan mengembangkannya ke dalam berbagai program pelayanan. Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan warga pengguna pelayanan (Subarsono, A.G., 2005)

Tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna agar dapat memperoleh pelayanan yang diinginkan dan memuaskan. Pemerintah (organisasi) yang demokratis lahir untuk melayani warganya. Kondisi yang berbeda dengan dunia bisnis, dimana bisnis ada untuk memperoleh profit. Tugas pemerintah (dan birokrat) adalah mencari cara untuk memuaskan masyarakat atau pelanggannya. Lembaga

pemerintah (organisasi publik) harus tahu betul siapa pelanggannya dan mau mengubah dirinya untuk mulai mendengar secara cermat para pelanggannya, melakukan survey serta pendekatan terhadap para pelanggan dan *stakeholders* (Osborne, D. dan Gaebler, T., 2000)

Pope, J. (2001:61-67) menyatakan bahwa penyalahgunaan wewenang dan korupsi dapat dikendalikan dengan cara otoriter kekuasaan, namun tidak membawa hasil yang dapat bertahan lama. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mendorong dan membangun integritas nasional disemua lapisan masyarakat. Merupakan hal yang sangat penting bagi proses reformasi yang berkelanjutan. Ketatakelolaan pemerintahan modern memerlukan tanggung gugat. Tanpa tanggung gugat, sebuah sistem tidak akan berfungsi sebagaimana mestinya, tetapi akan lebih banyak berfungsi untuk memajukan kepentingan pribadi orang-orang atau kelompok yang mengendalikan atau mengontrolnya. Negara (organisasi) haruslah menjauhkan diri dari sistem yang bersifat atas-bawah (sebuah elite otoriter memberikan perintah-perintah, yang dipatuhi oleh orang-orang yang dibawah). Pendekatan atas-bawah mulai digantikan oleh sistem tanggung gugat horizontal, yaitu sistem penyebaran kekuasaan, tidak ada monopoli kekuasaan, dan masing-masing pemegang kekuasaan mempertanggungjawabkan penggunaan kekuasaannya kepada masyarakat (*stakeholders*).

Sistem tanggung gugat horizontal memberi peluang berkembangnya *lingkaran kebajikan*. Lingkaran yang memungkinkan setiap pelaku sekaligus berperan sebagai pengawas dan pihak yang diawasi, sebagai pemantau dan pihak yang dipantau. Perbaikan instrument ketatakelolaan yang baik memerlukan lebih dari sekedar beralih dari sistem totaliter ke sistem yang mendengarkan suara rakyat dari waktu ke waktu. Peralihan tersebut adalah peralihan dari sistem tanggung gugat vertikal ke sistem tanggung gugat horizontal, yakni sistem lembaga pengawas resmi dan lembaga milik masyarakat, yang dirancang untuk mencegah dan memberantas penyalahgunaan (penyelewengan) kekuasaan oleh lembaga-lembaga pemerintah atau lembaga publik. Mekanisme tanggung gugat seperti ini dirancang sebagai bagian dari upaya nasional untuk mengurangi/mencegah dan memberantas penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, dan membentuk sistem integritas, dikenal dengan sistem *checks and balances*. Sistem ini menyangkut tanggung gugat, transparansi, pencegahan dan hukuman (Pope, J., 2007).

Tujuan sistem integritas adalah untuk mencegah tindak penyelewengan kekuasaan atau kewenangan termasuk korupsi yang mempunyai resiko tinggi. Sistem integritas ibaratkan bangunan yang ditopang oleh serangkaian pilar. Pilar-pilar kelembagaan seperti lembaga perwakilan, lembaga eksekutif, lembaga audit, pelayanan publik, *stakeholders*, dan lain-lain berada pada satu sisi. Pilar-pilar yang mewakili alat-alat pokok yang perlu dimiliki lembaga-lembaga tersebut agar bisa efektif, pilar-pilar ini mengandung peraturan dan praktik berada di sisi yang lain. Peraturan praktik ini merupakan perangkat alat-alat yang digunakan atau yang melandasi berbagai lembaga (Pope, J. 2007:67-75), seperti berikut :

Pilar Kelembagaan

Lembaga perwakilan
Pelayanan Publik
Masyarakat (*stakeholders*)
Lembaga Audit
stakeholders

Pilar Peraturan atau Praktik Inti

Pemilihan yang adil
Etika pelayanan publik
Kebebasan berpendapat/berbicara
Laporan pada publik atau

Dan lain-lain

Dan lain-lain

Menurut Suwignyo, A. (2008:17-25) bahwa integritas civitas akademik merupakan faktor kunci dalam melakukan pembenahan secara sungguh-sungguh terhadap organisasi, manajemen, kurikulum dan mentalitas keilmuan di perguruan tinggi.

Salah satu unsur yang penting lainnya, yaitu kemauan politik (*political will*). Kemauan politik jangan semata-mata dilihat sebagai “kemauan politisi atau orang-orang yang duduk sebagai wakil masyarakat”. Kita harus melihat semua pemimpin dari semua lapisan masyarakat (kelompok profesi, swasta, lembaga, agama dan berbagai kelompok masyarakat lainnya) dan memikirkan bagaimana mengerahkan semua ini untuk memberantas penyelewengan kekuasaan dan meningkatkan integritas. Pembangunan kemauan politik harus mampu melibatkan tokoh-tokoh kunci dalam kehidupan politik. Kemauan politik tidak saja tergantung pada sumber daya politik dan ekonomi yang tersedia bagi para pejuang pembaruan, tetapi juga pada persepsi mereka mengenai kekuasaan dan kemampuan mereka untuk mengarahkan dukungan pihak-pihak yang sealiran didalam maupun diluar lingkungannya. Dukungan dan dorongan masyarakat akan memungkinkan terciptanya lingkungan harapan dan siap berpartisipasi, dan ini pada gilirannya akan memperkuat kemauan politik di tingkat atas (Pope, J. 2007:76-80).

BAB III IMPLEMENTASI GUG STISI TELKOM

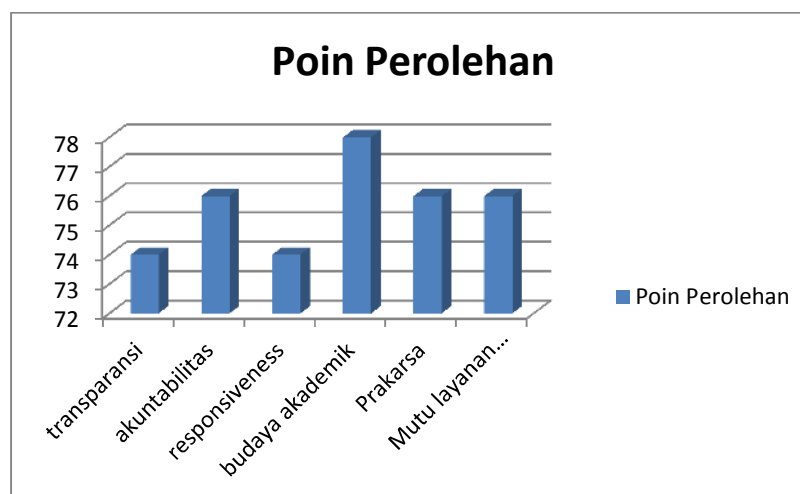
Dalam melakukan mapping kondisi eksisting implementasi GUG STISI Telkom dilakukan penelitian survey kepada lembaga STISI Telkom dengan sampel yang diolah setelah disebarakan kepada civitas akademika STISI Telkom

Setelah dilakukan olah data, diperoleh hasil untuk masing-masing lembaga terkait setiap aspek GUG sebagai berikut:

DIMENSI	STISI TELKOM
TRANSPARANSI	74%
AKUNTABILITAS	76%
RESPONSIVENESS	74%
BUDAYA AKADEMIK	78%
PRAKARSA	76%
MUTU LAYANAN AKADEMIK	76%
OVERALL	76%

Terlihat berdasarkan data hasil survey menunjukkan bahwa rata-rata implementasi GUG di lingkungan STISI Telkom berkisar pada angka 76% hal ini menunjukkan implementasi nilai-nilai GUG sudah berjalan hanya perlu peningkatan pada beberapa indikator yang akan dijelaskan secara detil pada penjelasan selanjutnya.

Untuk implementasi setiap aspek nilai GUG dapat tergambar dari data berikut:



Gambar : Rata-rata skor implementasi GUG untuk setiap indikator

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa mutu layanan akademik STISI Telkom menunjukkan hasil yang cukup baik, yaitu sebesar 76%, sementara untuk skor terendah adalah aspek transparansi dan responsiveness sebesar 74%.

BAB IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Apabila melihat hasil survey, rata-rata menunjukkan hasil yang cukup baik dalam implementasi GUG ini, hanya ada beberapa indikator untuk masing-masing lembaga yang memerlukan peningkatan. Apabila melihat skor, dengan kategori dibawah 65% maka dapat diberikan rekomendasi kepada lembaga tersebut untuk dilakukan peningkatan untuk aspek tersebut.

Aspek yang masih perlu ditingkatkan meliputi nilai terendah yaitu pada indikator mahasiswa tepat waktu sebesar 61%, dan perpustakaan yang memadai yaitu 62%. Hal ini menunjukkan bahwa budaya mutu dan sarana prasarana memerlukan perhatian yang lebih dalam upaya peningkatan implementasi GUG di STISI Telkom.

BAB V PENUTUP

Good university governance merupakan sebuah konsep yang muncul karena kesadaran bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi dan institusi perguruan tinggi memang tidak dapat disamakan dengan penyelenggaraan sebuah negara atau korporasi. Yang membedakannya adalah nilai-nilai luhur pendidikan yang harus dijaga dalam pelaksanaannya. Dengan begitu, maka ukuran apakah suatu perguruan tinggi telah menerapkan *good university governance* atau tidak adalah sampai sejauh mana perguruan tinggi tersebut mampu menyikapi dinamika yang terjadi dalam penyelenggaraannya tanpa mengkhianati nilai-nilai luhur tadi dan amanat yang diembannya dari masyarakat, bangsa dan negara yang menaunginya.

Lembaga pendidikan STISI Telkom yang merupakan bagian dari perguruan tinggi di Indonesia yang diharapkan dapat memberikan kontribusinya dalam hal memberikan suplai human capital yang bermutu yang dapat berkontribusi pada perbaikan kualitas perekonomian bangsa perlu meningkatkan kualitas lembaga pendidikannya secara terus menerus yang salah satu upayanya adalah dengan implementasi nilai-nilai GUG.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Susanto, FX Sujanto, H. Wijanarko, P. Susanto, S. Mertosono, W. Ismangil, 2008. *Corporate Culture and Organization Culture*. The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- Alwasilah, A.C., 2008. Pokoknya BHMN : Ayat-ayat Pendidikan Tinggi. Lubuk Agung, Bandung.
- Alwi, H. *dkk*, 2001. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka, Jakarta.
- Alwee, I.A., 2006. Tenun Regresif, Timbang Progresif. Risalah. Edisi Desember 2006. Singapura.
- Anonim, 2006. Globalisasi dan Perbaikan Pembiayaan Perguruan Tinggi. <http://nevatera.blogspot.com/2006/12/globalisasi-dan-perbaikan-pembiayaan-pt.html>. Download 14 Juli 2007.
- , 2007. Dampak Krisi Ekonomi Terhadap Pendidikan Indonesia. <http://www.blogger.com/feeds/3844552014143710859/posts/default>. Download 23 Januari 2008
- , 2008. Strategi produk. http://www.sentraukm.com/index.php?option=com_content&task=view&id=243&itemId=177. Download : 13 Februari 2008.
- Andrianto, N., 2007. *Good e-Governance : Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui e-government*. Bayumedia Publishing. Malang.
- Arifin, M., 2005. Filsafat Pendidikan Islam. Bumi Aksara. Jakarta.
- Aristo, A.D., 2005. *Good University Governance*. <http://aristodiga.blogspot.com/2005/08/good-university-governance.html>. Download 16 November 2007
- Arnold F Shober, Paul Manna and John F witte, 2006. *Flexibility Meets Accountability : State Charter School Laws and Their Influence on the Formation Charter Schools in The United States*. Vol. 34. Iss 4. Nov.2006.Urbana. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=78&did=1192839991&SrchMode=1&sid=1&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1202866086&clientId=27979>
- Bandono, 2007. Tantangan Perguruan Tinggi dalam Era Global. Orasi Ilmiah dalam rangka Dies Natalis ke 45 dan Wisuda Sarjana Universitas PGRI Yogyakarta.
- Bateman, T.S. and Snell, S.A., 2002. *Management : Competing in the New Era*. McGraw Hill Companies Inc. New York.
- Bradley AO., Dennis, Prof. *University Governance-Governing What ?*. Makalah yang disampaikan pada Business Higher Education Round Table Conference, November 2003
- Brojonegoro, S.S., 2005. Landasan Implementasi Perguruan Tinggi Sebagai Badan Hukum Milik Negara. Dirjen Dikti. http://ww.unsri.ac.id/instansi.php?id=bhp_index. Download 20 Oktober 2007
- Cheryl D. Glennon, 2006. *Reconceptualizing Program Outcomes*. *Journal of Nursing Education*. Vol.45.Iss.2.Feb2006.Thorofare. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=169&did=988410681&srchmode=1&sid=1&f mt=4&vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&Vname=PQD&TS=1203567475&clientId=27979>
- Clark, B.R., 1983. *The Higher Education System : Academic Organization in Cross-National Perspective*. University of California Press. Barkeley.

- Connel, H., and Skilbeck, M., 1995. *International Education from Perspective of Emergent World Regionalism : The Academic, Scientific and Technological Dimension*. In. *Academic Mobilty in Changing World*. Edited by : Blumenthal, P., Goodwin, C., Smith A., and Teichler, Jessica Kingsley Publishers. London and Bristol, Pennsylvania.
- Damanhuri, D.S., tt. *SDM Indonesia dalam Persaingan Global*.
<http://www.Duniaesai.com/ekonomi/eko61.htm>. Download 5 Agustus 2007
- Daniel C. Esty, 2006. *Good Governance at the Supranational Scale : Globalizing Administrative Law*. Vol.115.Iss7.May2006.NewHeaven.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=131&did=1061005421&srchmode=1&sid=1&fmt=4&vinst=PROD&Vtype=PQD&RQT=309&Vname=PQD&TS=1203045304&clientId=27979>
- Danim, S., 2002. *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia. Bandung.
- , 2004. *Ekonomi Sumber Daya Manusia : Analisis Ekonomi Pendidikan, Isu-isu Ketenagakerjaan, Pembiayaan Investasi, Ekuitas Pendidikan, Industri Pengetahuan*. Penerbit Pustaka Setia. Bandung.
- , 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Davies, J., Douglas, J., 2007. *The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities*. *Quality Assurance in Education*. Vol. 15. No. 4 2007. Emerald Group Publishing Limited. USA.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=140310771&srchmode=1&sid=3&fmt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- DeCenzo and Robbins, 1999. *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Douglas N. Harris and Carolyn D. Herrington, 2006. *Accountability, Standards and Growing Achievement Gap : Lessons from the Past Half-Century*. *American Journal of Education*. Vol. 112.Iss2.Feb.2006.Chicago.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=133&did=987483681&srchmode=1&sid=1&fmt=4&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=12028697178&clientId=27979>
- Dressler, G., 2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa oleh Paramita Rahayu. PT Indeks. Jakarta
- Drucker, S.J., and Gumpert, G. 2007. *Through the Looking Glass : Illusions of Transparency and the Cult of of Information*. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No.6, 2007. Emerald Group Publishing Limited. USA.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&fmt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Duderstadt, J.J, 2003. *A University for the 21st Century*. *The University of Michigan Press*. Michigan.
- Dwiyanto, A., 2005. *Mengapa Pelayanan Publik*. Dalam *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Editor Agus Dwiyanto. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Effendi, Sofian. *Membangun Good Governance : Tugas Kita Bersama*. Prosiding Seminar Nasional Meluruskan Jalan Reformasi.Universitas Gadjah Mada, 25-27 September 2003

- Eran Vigoda, 2002. *From Responsiveness to Colaboration : Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration Review*. Vol. 62. Iss. 5. Sep/Oct. 2002. Washington.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771>
- Fajari, A., tt. *Good Corporate Governance*, Sebuah Keharusan. <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0404/15/ekonomi/970871.htm>. Download 7 September 2007
- Francine Menashy, 2007. *The End of Efficiency : Implication for Democratic Education. The Journal of Educational Throu*. Vol. 41. Iss. 2. Fall 2007. Calgary.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Francis Offor, 2006. *The Quest for Good Governance in Africa : What form of Democracy is most Suitable? The Journal of Social, Political and Economic Studies*. Vol. 31 Iss. 3 Fall 2006. Washington.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD>
- Fullan, M.G. and Stiegelbauer, S., 1991. *The New Meaning of Educational Change*. Teacher College Press. New York.
- Glenn D. Israel. 2009. *Determining Sample Size*. IFAS Extension. University of Florida. Gainesville
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M., dan Donelly Jr., J.H. 1996. *Organizations*. Diterjemah oleh Djarkasih. Erlangga. Jakarta.
- Guntur, M.S.W. dan Setiaji, B., tt Analisis *Service Quality* terhadap kepuasan pelanggan PDAM Kota Surakarta. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Handoko, 1999. *Manajemen BPFE*. Yogyakarta.
- Harsono, 2008. *Model-model Pengelolaan Perguruan Tinggi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Indra Surya dan Ivan Yustivandana, 2006. *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usah*. LKPMK dan Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Jakarta.
- Indrajit, RE dan Djokopranoto, R., 2006 *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Andi. Yogyakarta.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- International Monetary Fund. *The Role of the IMF in Governance Issues: Guidance Note*. IMF Executive Board, July 25, 1997)
- Janice Davis Barham and Joe H. Scott, 2006. *Increasing Accountability in Student Affairs through a New Comprehensive Assessment Model*. *College Student Affairs Journal*. Vol. 25. Iss. 2. Spring 2006. Clemson.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254>
- Jeff Lederer and Mark Seasons, 2005. *Understanding the University-Community Alliance : The Waterloo Experience*. *Canadian Journal of Urban Research*. Vol. 14. Iss 2. Winter 2005. Winnipeg.

- <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254>
- Jim L. Bowyer and Shri Ramaswamy, 2005. *Redefining Undergraduate Education for the 21st Century*. *Forest Products Journal*. Vol 56. Iss. 7/8. Jul/Aug 2005. Madison.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD>
- Johnson, S.L., Rush, S.C., Coopers and Lybrand, 1995. *Reinventing the University : Managing and Financing Institutions of Higher Educations*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Julie Dingle Swanson, 2007. *Policy and Practice : A Case Study of Gifted*. *Education Policy Implementation. Journal for the Education of the Gifted*. Vol. 31. Iss. 2. Winter. 2007. Waco.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771>
- Kathleen D. Hall, 2005. *Science, Globalization, Educational Governance : The Political Rationalities of the New Managerialism*. *Indiana Journal of Global Legal Studies*. Vol. 12. Iss. 1. Winter 2005. Bloomington.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Katherine Nagle, Carolyn Yunker and Kimber W. Malmgreen, 2006. *Students with Disabilities and Accountability Reform : Challenges Identified at the State and Local Levels*. *Journal of Disability Policy Studies*. Vol 17. Iss.1. Summer 2007. Austin.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Kemal Dervis, 2006. *Governance and Development*. *Journal of Democracy*. Vol. 17. Iss 4. Oct 2006. Baltimore.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&srchmode=1&sid=3&f mt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Kreitner, R. dan Kinicki, A., 2003. *Organizational Behavior*. Alih Bahasa oleh Erly Suandi . PT. Salemba Emban Patria. Jakarta
- Kumorotomo, W., 2005. Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa pada Masa Transisi Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Kunami, 2007. Pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
[http://djajendra.blog.co.uk/2007/11/04/bekerja dengan kultur good corporate gov ~3242469](http://djajendra.blog.co.uk/2007/11/04/bekerja+dengan+kultur+good+corporate+gov+~3242469). Download November 2007.
- LAN dan BPKP, 2000. Akuntabilitas dan *Good Governance*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Laughlin, F.L. dan Andriga, R.C., 2007. *Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board*. Amacom. New York.
- Lukman, S., dan Sutopo, 2001. *Pelayanan Prima*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- M. Sadiq Sohail, Salina Daud and Jagatheesan Rajadurai, 2006. *Restructuring a Higher Education Institution: A Case Study from A Developing Country* *International Journal of Education Management*. Vol 20. No.4.2006. Emerald Group Publishing Limited. USA.

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMODE=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>.

- Maik Adomssent, Jasmin Godemann, Gerd Michelsen, 2007. *Transferability of Approaches to Sustainability Development at Universities as a Challenge International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol.8.Iss.4.2007Bradford.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309>
- Mansur, A. dan Wahyu, I., 2005. Analisis Kualitatif Pelayanan dengan Menggunakan Metode Servqual sebagai Dasar Peningkatan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus di PT Sumber Bahtera Motor Yogyakarta). Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi I. Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya.
- Mardiasmo, 2004. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Andi. Yogyakarta.
- Mark Allen, 2002. *Corporate University : Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. Amacom. New York.
- Massimiliano Vaira. 2003. *Higher Education Reform in Italy : An institutional Analysis and a First Appraisal. Journal Higher Education Policy*, 16. Torino. Italy.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309>
- Matthias Barth, Jasmin Godemann, Marco Rieckmann and Ute Stoltenberg, 2007. *Developing Key Competencies for Sustainable Development in Higher Education. International Journal of Sustainable Development in Higher Education. International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol.8. No.4. 2007. Emerald Group Publishing Limited. USA.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD>.
- McGinn, N.and Welsh, T.,2003. *Decentralization of Education :Why. When, What, And How?* Diterjemah oleh : Ahmad Syahid. Desentralisasi Pendidikan. Logos. Jakarta.
- Mulyasa, E., 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nora M. Findlay, 2007. *In-School Administrators Knowledge of Education Law. Education Law Jurnal*.Vol.17.ISS.2.Nov.2007.Scarborough.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&>
- Norman Vaughan, 2007. *Perspective on Blended Learning in Higher Education. Vol.45. Iss. 2. Journal of Nursing Education. International Journal on E-Learning*. Vol.6 Iss 1.2007. Norfolk.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&V>.
- Osborne, David; Ted Gaebler. *Reinventing Government*. Reading, Addison-Wesley, 1992.
- Osborne, D. dan Gaebler, T., 2000 *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Alih Bahasa oleh Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Osborne, D. dan Plastrik, P.,2000. *Banishing Bureaucracy : The Five Strategies for Reinventing Government*. Diterjemah oleh Abdul Royid dan Ramelan : Memangkas Birokrasi, Lima Strategi MENUJU Pemerintahan Wirausaha. Penerbit PPM. Seri Manajemen Nomor 3. Jakarta.

- Othman, A.R., Shavelson, R.J. dan Ruiz Primo, M.A., 2006. *Accountability in Malaysian Higher Education*. Universiti Sains Malaysia. Penang.
- Pan Mohamad Faiz, 2006 Membangkitkan “*Political Will*” Pemerintah di Sektor Pendidikan Melalui Instrumen Hukum. <http://jurnalhukum.blogspot.com/2006/11/pendidikan-dan-instrumen-hukum.html>.
- Patrick Albrecht, Simon Burandt and Stefan Schaltegger, 2007. *Do Sustainability Projects Simulate Organizational Learning in Universities? International Journal of Sustainability in Higher Education*. Bradford:2007. Vol.8, Vol.8. Iss.4.2007. Bradford. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55>
- Pope, J., 2007. Strategi Memberantas Korupsi : Elemen Sistem Integritas Nasional. *Transparency International Indonesia dan YAYASAN Obor Indonesia*. Jakarta.
- Pope., M.L and Michel T. Miller, 2001. *Campus Responsiveness to Community Neds : The Role of Faculty Senates*. *Proquest Education Journal*. Vol.31. No.1 Winter 2001. The Catalyst. <http://proquest.umi.com/pqdweb?Index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vinst=PROD &V>
- Public Universities and Challenges in Years Ahead*, “BUDIMAN 59 - Suara Universiti Malaya” tahun ke 25, ISSN 0126-7949
- Purwanto, E.A., 2005. Pelayanan Publik Partisipatif. Dalam *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Editor Agus Dwiyanto. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Razik, T.A., dan Swanson, A.D., 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Recommendations for Good University Governance in Denmark, report by the committee “University Boards in Denmark”, 2003*
- Riduwan dan Kuncoro, E.A.,2008. Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (*Path Analysis*). Alfa Beta. Bandung.
- Robbins, S.P., 1994,. *Organization Theory : Structure, Design and Applications*. Diterjemah oleh Jusuf Udaya. Arcan. Jakarta.
- ,2006 *Organizational Behavior*. Alih Bahasa oleh Benyamin-Molan. PT. Indeks. Jakarta.
- Roger W. Bowen, 2001. *The New Battle Between Political and Academic Culturess. The Chronicle of Higher Education*. Vol.47. 22Juni2001. Washington. http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55*did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&Vname=PQD&TS=1204089254&clientId=27979
- Roselie McDevitt, Catherine Giappponi and Norman Solomon, 2008, *Strategy Revitalization in Academe : A Balanced Scorecard Approach, International Journal Of Education Management*. Vol. 22 No.1. 2008. Emerald Group Publishing Limited. USA. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=14100310771&SrchMode=1&sid=3&FMT=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&Vname=PQD&TS=1204089254&CLIENTE D=27979>
- S.A Bakessy, K. Samson and R.E C larkson, 2007. *The Failure of NonBinding Declrarations to Achieve University Sustainability : A Need for Accountability International Journal of Sustainability in Higher Education* Vol.8.Iss.3.2007. Bradford. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vtype=PQD&RQT=309>

- Schuler, R.S dan HARRIS, D.L., 192. *Managing Quality. Addison- Wesley Publishing Company, Inc, Massachusetts.*
- Sedarmayanti, 2003, *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan.* CV MANDAR MAJU. Bandung,. Hal:2-6
- Sjahrir. Dr. "*Good Governance di Indonesia Masih Utopia : Tinjauan Kritis Good Governance*". *Jurnal Transparansi* Edisi 14/Nov 1999. Masyarakat Transparansi Indonesia, 1999
- Sofo, Francesco,2003. *Human Resource Development : Prespective, Roles and Practice Choice.* Diterjemah oleh Jusuf Irianto. Airlangga University Press. Surabaya.
- Sopiah,2008. *Prilaku Organisasional.* Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Steers, R.M.,1980. *Organizational Effectiveness, A Bihavioral View.* Alih Bahasa Oleh MagdalenaJamin. PENERBIT Erlangga. Jakarta.
- Stevenson, Michael Dr.. *University Governance and Autonomy Problems in Managing Access, Quality and Accountability.* Keynote Address to ADB Conference on University Governance. Denpasar, Indonesia, April 26, 2004
- Subarsono, A.G.,2005. *Pelayanan Publik yang Efisien, Responsif, dan Non Partisipan., Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik.* Editor Agus Dwiyanto. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Sudjana, 2003. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Peneliti.* Tarsito. Bandung.
- Sumarto, Hetifah Sj.. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance : 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia.* Yayasan Obor Indonesia. Jakarta, 2003
- Supriyanto, E. dan Sugiyanti, S., 2001. *Operasionalisasi Pelayanan Prima.* Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. JAKARTA.
- Susan J. Drucker and Gary Gumpert, 2007. *Thought the Looking Glass : Illusions of Transparency and the Cult of Information. Journal of Management Development.* Vol. 26. No.5. 2007. Emerald Group Publishinglimited.USA.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Suwignyo, A., 2008. *Pendidikan Tinggi dan Goncangan Perubahan.* Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Suyanto, 2006. *Dinamika Pendidikan Nasional Dalam Percaturan Dunia Global.* PSAP Muhammadiyah. Jakarta.
- Syafaruddin dan Anzizhan, 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan.* Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Theodara C Welch and Eugene H. Rotberg, 2006. *Transparency :Panacea or Pandora's Box. Journal of Management Development* Vol.2. No. 10.2006. Emerald Group Publishing Limited. USA.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vinst=PROD&VType=PQD>
- Tjiptono,S. dan Diana, A. 20003. *Total Quality Management.* Penerbit Andi,. Yogyakarta.
- Tobby Caarroll and Shahr Hameiri, 2007. *Good Governance and Security : The Limits of Australia's New Aid Programme.* Vol.37. Iss.4. Nov.2007. Abingdon
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&Vinst=PROD&RQT=309&VName=pqd&ts=1204089254&clientId=27979>

- Twale, D.J. and Place, A.W., 2005. *Reconceptualizing the School of Education : Bridging the Cultures. Educational Leadership and Administration. ProQuest Education Journals. Vol.17. Fall 2005.* <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771>
- W. Rod Dolmage and Paul T. Clarke, 2006. " *Revisioning" Saskatchewan's Education Act, 1995 : A perspective. Education Law Journal, Vol. 15 .Iss.3 . Feb 2005. Scarborough.* <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&ScrMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT>.
- Woods, Ngaire. "The Challenge of *Good Governance* for the IMF and the World Bank Themselves". *World Development* Vol. 28 No. 5. Great Britain, 2000
- Vigoda, E., 2002. *From Responsiveness to Collaboration : Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, Public Administration Review ProQuest Education Journal. Vol. 62, No.5. September/Oktober 2002. University of Haifa. Israel.* <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=55&did=1410310771&ScrMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204089254&clientId=27979>
- Wibawa, S., 2005. *Good Governance dan Otonomi Daerah. Dalam Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik. Editor Agus Dwiyanto Gadjah Mada University. Yogyakarta.*
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan. Raja Grafindo Persada. Jakarta.*
- Widodo, J., 2001. *Good Governance : Telah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Insan Cendikia. Surabaya.*
- Zarkasyi, M.W.,2008. *Good Corporate Governance : Pada Badan Usaha Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya. Alfa Beta. Bandung.*
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
- Peraturan pemerintah RI Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- <http://worldbank.org>

Lampiran Penelitian:

Rekap Indikator Implementasi Nilai-nilai GUG STISI Telkom

NO	DIMENSI	PERTANYAAN	STISI
			%
1	TRANSPARANSI	Sivitas akademika dan stakeholders memiliki kesempatan untuk terlibat/berpartisipasi dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik.	79%
2		Keterlibatan/partisipasi sivitas akademika/stakeholders cukup tinggi dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik.	82%
3		Dosen/karyawan/mahasiswa memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.	76%
4		Sivitas akademika dan stakeholders memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan Institut/Universitas/Fakultas.	79%
5		Pimpinan Institut/Universitas/Fakultas mendistribusikan tugas ke semua unit kerja secara proporsional.	74%
6		Pimpinan/Institut/Universitas/Fakultas mendistribusikan wewenang ke semua unit kerja.	82%
7		Pimpinan/Institut/Universitas/Fakultas memberikan kepercayaan kepada dosen/karyawan/mahasiswa untuk menjalankan tugas secara bertanggung jawab.	81%
8		Selama ini dosen/karyawan/mahasiswa menyambut baik kepercayaan pimpinan dengan cara menjalankan tugas secara bertanggung jawab.	80%
9		Pimpinan memberikan otonomi kepada unit kerja disertai dengan pengawasan.	84%
10		Unit kerja yang ada dapat menjalankan otonomi secara baik dan bertanggung jawab.	75%
11		Institut/Universitas/Fakultas mengorganisir kerja dengan mendistribusikan pekerjaan kepada semua unit kerja.	65%
12		Institut/Universitas/Fakultas memastikan bahwa tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih dan tidak ada personil yang tanpa tugas atau menganggur.	76%
13		Institut/Universitas/Fakultas secara proaktif mendorong sivitas akademik untuk berfikir aktif dan positif.	77%
14		Institut/Universitas/Fakultas memfasilitasi pengembangan hasil pemikiran kreatif sivitas akademika.	73%
15		Akhir - akhir ini secara dinamis bermunculan berbagai kreativitas nyata sivitas akademika.	73%
16		Akhir - akhir ini secara dinamis bermunculan berbagai inovasi baru dari sivitas akademika.	73%
17		Dosen/karyawan semakin terpacu untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.	74%
18		Mahasiswa semakin terpacu untuk dapat menyelesaikan tugas atau studinya dengan baik dan tepat waktu.	74%
19		Akhir-akhir ini kinerja dosen/karyawan/mahasiswa cenderung meningkat.	63%

20		Akhir-akhir ini prestasi dosen/karyawan/mahasiswa cenderung meningkat.	63%
21		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh pengetahuan individual.	69%
22		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan (motif) untuk berprestasi dan untuk memperoleh pengakuan atas eksistensi diri.	71%
23		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan untuk memperoleh penghargaan/imbalan.	67%
24		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh komitmen terhadap pekerjaan/lembaga.	70%
25		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung di dorong oleh kesadaran mencapai tujuan organisasi.	73%
26		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.	74%
27		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh adanya rasa tanggung jawab terhadap lembaga.	73%
28		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung muncul karena dinamika dan iklim kerja yang kondusif.	69%
29		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan untuk mencapai kepuasan kerja.	72%
30			69%
1	AKUNTABILITAS	Setiap unit kerja di lingkungan Institut/Universitas/Fakultas memiliki rincian tugas (job description) yang jelas.	75%
2		Setiap unit kerja memiliki fungsi yang jelas.	77%
3		Setiap personil yang ada memiliki tugas yang jelas.	78%
4		Setiap personil memiliki tanggung jawab tertentu, dan semua personil mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawabnya masing - masing.	81%
5		Setiap pimpinan unit kerja di lingkungan Institut/Universitas/Fakultas memiliki wewenang yang jelas.	76%
6		Setiap pimpinan unit kerja di lingkungan Institut/Universitas/Fakultas memiliki rincian tanggung jawab yang jelas.	75%
7		Sumber daya fisik dan keuangan yang ada dimanfaatkan secara tepat dan efisien.	75%
8		Sumber daya manusia yang ada dimanfaatkan secara tepat dan efisien.	72%
9		Setiap unit kerja diharuskan membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya.	80%
10		Semua unit kerja dan personil dituntut pertanggung jawaban kinerjanya.	83%
11		Setiap unit kerja memiliki rencana kerja yang jelas.	77%
12		Program kerja biasanya bersifat berkelanjutan.	74%
13		Secara umum unit-unit kerja dapat melaksanakan program kerja dengan baik.	81%
14		Secara umum unit-unit kerja dapat melaksanakan kegiatan dengan baik.	81%
15		Setiap program memiliki sarana/target/tujuan yang jelas dan terukur.	76%

16		Setiap personil (pada unit kerja) mengetahui dan memahami sasaran/target tujuan yang telah ditetapkan.	74%
17		Dalam upaya mencapai target/tujuan selalu dirancang strategi secara cermat.	74%
18		Setiap peresonil (unit kerja) mengetahui dan memahami strategi untuk mencapai sasaran/target/tujuan yang telah ditetapkan.	74%
19		Sasaran/tujuan yang akan dicapai sesuai dengan visi dan misi lembaga serta kepentingan publik/stakeholder.	77%
20		Program pembelajaran, kegiatan akademik dan non akademik yang ada selama ini juga mengakomodir kepentingan/kebutuhan stakeholders.	83%
21		Program pembelajaran/kegiatan dan layanan akademik memiliki rangkaian proses yang jelas dan pasti.	81%
22		Program kegiatan non akademik dan layanan administrasi memiliki rangkaian proses yang jelas dan pasti.	73%
23		Program pembelajaran/kegiatan dan layanan akademik memiliki mekanisme/prosedur yang jelas dan pasti.	72%
24		Program/kegiatan non akademik dan layanan administrasi memiliki mekanisme/prosedur yang jelas dan pasti.	70%
25		Institut/Universitas/Fakultas memiliki standar etika dan moral (kode etik) yang mengikat semua personil dalam menjalankan tugas dan fungsinya.	76%
26		Kode etik tersebut dijalan secara konsisten.	72%
27		Institut/Universitas/Fakultas memiliki standar pelayanan minimal.	71%
28		Standar pelayanan minimal tersebut diterapkan secara konsisten dalam memberikan layanan kepada stakeholders.	76%
29		Setiap penyelenggaraan kegiatan kampus selalu memperhatikan/mempertimbangkan ketentuan/peraturan yang berlaku.	81%
30		Penyelenggara kegiatan biasanya taat dan selalu berpedoman pada ketentuan/peraturan yang ada.	79%
1	RESPONSIVENESS	Kebijakan yang ditetapkan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.	72%
2		Keputusan yang ditetapkan pimpinan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.	72%
3		Kebijakan yang ditetapkan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan Anggaran Dasar.	67%
4		Keputusan yang ditetapkan pimpinan Institut/Universitas/Fakultas selamaini sesuai dengan Anggaran Dasar.	73%
5		Kebijakan yang ditetapkan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan Anggaran Rumah Tangga.	73%
6		Keputusan yang ditetapkan pimpinan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan Anggaran Rumah Tangga.	69%
7		Kebijakan yang ditetapkan Institut/Universitas/Fakultas selama ini sesuai dengan peraturan internal yang ada.	71%
8		Keputusan yang ditetapkan pimpinan Institut/Universitas/ Fakultas selama inisesuai dengan peraturan Internal yang ada.	70%

9	Kebijakan/keputusan yang ditetapkan Institut/Universitas/Fakultas juga mempertimbangkan azas kepatutan.	71%
10	Program/kegiatan yang dilaksanakan Institut/Universitas/Fakultas selama juga mempertimbangkan norma-norma yang berlaku di masyarakat.	78%
11	Institut/Universitas/Fakultas memiliki program/kegiatan yang melibatkan atau ditujukan masyarakat secara langsung.	74%
12	Program/kegiatan Institut/Universitas/Fakultas sangat jarang mendapat penolakan/berkonflik dengan masyarakat.	77%
13	Institut/Universitas/Fakultas memiliki kepedulian tinggi terhadap kelestarian lingkungan.	73%
14	Institut/Universitas/Fakultas memiliki program pelestarian lingkungan hidup dan pelestarian budaya.	71%
15	Institu/Universitas/Fakultas memiliki kepedulian terhadap kepentingan dosen/karyawan sebagai stakeholders.	73%
16	Institut/Universitas/Fakultas peduli dengan kehidupan dosen/karyawan dan keluarganya.	70%
17	Institut/Universitas/Fakultas memiliki kepedulian terhadap kepentingan mahasiswa dan orangtua sebagai stakeholders.	76%
18	Institut/Universitas/Fakultas membina hubungan harmonis dengan orangtua/keluarga mahasiswa.	75%
19	Institut/Universitas/Fakultas memiliki kepedulian terhadap kepentingan lembaga pemakai produk dan lulusan.	78%
20	Institut/Universitas/Fakultas memiliki kepedulian terhadap tuntutan pasar akan lulusan yang berkualitas.	83%
21	Institut/Universitas/Fakultas sigap dalam mengantisipasi perubahan lingkungan.	73%
22	Institut/Universitas/Fakultas hampir selalu tepat melakukan terobosan baru dalam menyikapi perubahan lingkungan.	72%
23	Institut/Universitas/Fakultas merespons dengan cepat dan tepat harapan dan kebutuhan masyarakat.	72%
24	Institut/Universitas/Fakultas berupaya secara proaktif untuk mengetahui keinginan/kebutuhan masyarakat/stakeholders.	76%
25	Institut/Universitas/Fakultas memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan layanan yang terbaik/memuaskan bagi masyarakat/stakeholders.	79%
26	Institut/Universitas/Fakultas menganggap masyarakat/stakeholders sebagai mitra yang penting.	80%
27	Institut/Universitas/Fakultas terbuka terhadap kritik dan keluhan dari masyarakat/stakeholders.	74%
28	Institut/Universitas/Fakultas tanggap merespons keluhan dari masyarakat/ stake holders dengan mencairkan solusi secara cepat dan tepat.	74%
29	Institusi/Universitas/Fakultas selalu berupaya memberikan tindakan dan layanan terbaik / memuaskan bagi masyarakat /stakeholders.	75%
30	Masyarakat/stakeholders merasa puas terhadap tindakan/layanan yang diberikan oleh Institut/Universitas/Fakultas.	74%

1	BUDAYA AKADEMIK	Institut/Universitas/Fakultas menjadikan disiplin sebagai salah hal yang penting ditegakkan.	81%
2		Institut/Universitas/Fakultas menerapkan kedisiplinan kepada semua dosen/karyawan/mahasiswa.	80%
3		Warga kampus memiliki tradisi akademik yang khas (seperti tradisi dalam menyambut anggota baru atau melepaskan lulusan/purna tugas dan lain-lain).	76%
4		Tradisi khas ini tetap dilestarikan turun-temurun.	75%
5		Mahasiswa dianggap sebagai subjek belajar yang dinamis.	83%
6		Kegiatan akademik dianggap sebagai sentral aktivitas bagi Institut/Universitas/Fakultas.	80%
7		Kampus memiliki ritual khusus (seperti : ritual kegiatan magang bagi calon dosen sebelum menjadi dosen tetap, ritual upacara dalam memberikan penghormatan kepada orang yang berjasa bagi kemajuan kampus dan lain-lain).	69%
8		Ritual khusus ini menjadi kebanggaan bagi sivitas akademika.	69%
9		Kampus sebagai salah satu simbol kemajuan dan peradaban bagi warganya.	77%
10		Kampus sebagai wadah dan prasarana pembelajaran yang menyenangkan.	79%
11		Antar warga kampus terbangun hubungan yang bersifat kolegial.	76%
12		Tugas-tugas akademis dijalankan melalui kerja kolektif.	77%
13		Warga kampus sangat menghargai/menghormati kebebasan akademik/kebebasan intelektual .	79%
14		Pimpinan Institut/Universitas/Fakultas tidak mengekang/mengintervensi kebebasan akademik/kebebasan intelektual.	74%
15		Institut/Universitas/Fakultas sangat menghargai dan mendorong kebebasan mengembangkan ide-ide kreatif	82%
16		Akhir-akhir ini berkembang berbagai kreativitas dari kalangan sivitas akademika.	80%
17		Kalangan sivitas akademika cukup produktif dalam menghasilkan ide-ide kreatif bernuansa pembaharuan.	78%
18		Akhir-akhir ini berkembang berbagai inovasi baru yang membawa pembaharuan dan pencerahan.	76%
19		Akhir-akhir ini muncul karya kreatif/inovatif sivitas akademika yang mendapat pengakuan lain (bahkan hak paten).	79%
20		Institut/Universitas/Fakultas memberikan penghargaan yang wajar kepada para kreator/inovator yang berprestasi.	75%
21		Kampus mengembangkan anggapan bahwa lingkungan dapat dipengaruhi/dirobah melalui inovasi-inovasi pembaharuan .	80%
22		Kampus menyadari dan memelopori munculnya inovasi-inovasi baru.	78%
23		Dosen dan mahasiswa umumnya aktif dan proaktif .	76%
24		Kebanyakan sivitas akademika fleksibel dan dinamis dalam menyikapi dinamika dalam masyarakat.	78%
25		Pimpinan memberikan kebebasan untuk berkarya dan tidak mengintervensi kreativitas sivitas akademika.	77%

26		Pimpinan mengajak dan bahkan memberikan tantangan pada sivitas akademika untuk mengembangkan ide-ide kreatif.	79%
27		Antar rekan sejawat terjalin hubungan kerja yang sinergis.	83%
28		Tidak ada persaingan yang destruktif antar unit kerja.	84%
29		Terjalin hubungan harmonis antar sivitas akademika.	81%
30		Tidak ada dominasi antar unit kerja.	79%
1	PRAKARSA	Sivitas akademika dan stakeholders memiliki kesempatan untuk terlibat/berpartisipasi dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik.	83%
2		Keterlibatan/partisipasi sivitas akademika/stakeholders cukup tinggi dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik.	78%
3		Dosem/karyawan/mahasiswa memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.	72%
4		Sivitas akademika dan stakeholders memiliki komitmen tinggi terhadap kemajuan Institut/Universitas/Fakultas.	75%
5		Pimpinan Institut/Universitas/Fakultas mendistribusikan tugas ke semua unit kerja secara proporsional.	69%
6		Pimpinan/Institut/Universitas/Fakultas mendistribusikan wewenang ke semua unit kerja.	71%
7		Pimpinan/Institut/Universitas/Fakultas memberikan kepercayaan kepada dosen/karyawan/mahasiswa untuk menjalankan tugas secara bertanggung jawab.	74%
8		Selama ini dosen/karyawan/mahasiswa menyambut baik kepercayaan pimpinan dengan cara menjalankan tugas secara bertanggung jawab.	75%
9		Pimpinan memberikan otonomi kepada unit kerja disertai dengan pengawasan.	73%
10		Unit kerja yang ada dapat menjalankan otonomi secara baik dan bertanggung jawab.	78%
11		Institut/Universitas/Fakultas mengorganisir kerja dengan mendistribusikan pekerjaan kepada semua unit kerja.	74%
12		Institut/Universitas/Fakultas memastikan bahwa tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih dan tidak ada personil yang tanpa tugas atau menganggur.	71%
13		Institut/Universitas/Fakultas secara proaktif mendorong sivitas akademik untuk berfikir aktif dan positif.	78%
14		Institut/Universitas/Fakultas memfasilitasi pengembangan hasil pemikiran kreatif sivitas akademika.	71%
15		Akhir - akhir ini secara dinamis bermunculan berbagai kreativitas nyata sivitas akademika.	77%
16		Akhir - akhir ini secara dinamis bermunculan berbagai inovasi baru dari sivitas akademika.	77%
17		Dosen/karyawan semakin terpacu untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.	79%
18		Mahasiswa semakin terpacu untuk dapat menyelesaikan tugas atau studinya dengan baik dan tepat waktu.	73%
19		Akhir-akhir ini kinerja dosen/karyawan/mahasiswa cenderung	78%

		meningkat.	
20		Akhir-akhir ini prestasi dosen/karyawan/mahasiswa cenderung meningkat.	77%
21		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh kemampuan individual.	79%
22		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh pengetahuan individual.	71%
23		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan (motif) untuk berprestasi dan untuk memperoleh pengakuan atas eksistensi diri.	78%
24		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan untuk memperoleh penghargaan/imbalan.	70%
25		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh komitmen terhadap pekerjaan/lembaga.	80%
26		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung di dorong oleh kesadaran mencapai tujuan organisasi.	80%
27		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.	83%
28		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh adanya rasa tanggung jawab terhadap lembaga.	82%
29		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung muncul karena dinamika dan iklim kerja yang kondusif.	77%
30		Prakarsa di kalangan sivitas akademika cenderung didorong oleh keinginan untuk mencapai kepuasan kerja.	81%
1	MUTU LAYANAN AKADEMIK	Sarana/peralatan pembelajaran sudah modern (seperti menggunakan infokus dan komputer).	76%
2		Pembelajaran didukung oleh sarana teknologi informasi yang canggih (internet dan e-learning).	74%
3		Fasilitas fisik gedung yang menarik.	65%
4		Ruang kelas (ruang belajar) yang ber-AC dan nyaman.	68%
5		Penampilan dosen/karyawan yang rapi.	77%
6		Penampilan dosen/karyawan yang simpatik dan menarik.	79%
7		Perpustakaan yang memadai.	62%
8		Laboratorium yang memadai.	64%
9		Ruang tunggu yang nyaman serta toilet yang rapi dan bersih.	65%
10		Tempat parkir yang luas dan aman.	53%
11		Dosen selalu siap membantu mahasiswa dalam perkuliahan dan diluar jam perkuliahan.	80%
12		Dosen menempatkan diri sebagai fasilitator pembelajaran.	81%
13		Dosen/karyawan selalu tepat waktu.	69%
14		Mahasiswa selalu tepat waktu.	61%
15		Dosen memiliki komitmen dengan penekanan pada <i>error-free-records</i> .	70%
16		Karyawan memiliki komitmen dengan penekanan pada <i>error free records</i> .	67%
17		Pelayanan tertentu yang dikenakan biaya, terdapat kejelasan dan akurasi rincian biaya.	67%

18	Prosedur pelayanan yang mudah.	77%
19	Dosen/karyawan yang profesional dan memiliki dedikasi tinggi pada profesinya.	82%
20	Dosen menguasai materi pembelajaran dan memahami tugasnya dengan baik.	83%
21	Informasi waktu pelayanan yang tepat/akurat.	78%
22	Informasi tempat pelayanan yang tepat/akurat.	77%
23	Pelayanan/proses pembelajaran yang tepat dan terstruktur.	76%
24	Materi pembelajaran yang <i>up to date</i> dan penuh pengayaan.	80%
25	Kesediaan dosen membantu mahasiswa dalam proses pembelajaran dan memahami materi pembelajaran.	82%
26	Kesediaan dosen/karyawan menanggapi pertanyaan, keberatan dan harapan mahasiswa terkait pembelajaran.	82%
27	Dosen/karyawan memberikan respon dengan cepat atas pertanyaan/keinginan mahasiswa.	81%
28	Dosen/karyawan memberikan respon dengan cepat dan arif atas keberatan/protes mahasiswa.	82%
29	Ketersediaan dosen/karyawan meminta maaf, jika ada kekeliruan.	78%
30	Kesediaan pimpinan meminta maaf jika ada kekeliruan.	73%
31	Aman dalam melakukan kegiatan di lingkungan kampus.	78%
32	Proses pembelajaran berlangsung secara aman dan nyaman.	78%
33	Dosen/karyawan yang ramah.	84%
34	Kegiatan pembelajaran/pelayanan dengan senyuman.	84%
35	Dosen/karyawan yang profesional.	80%
36	Dosen/karyawan yang berpengetahuan luas.	79%
37	Proses pembelajaran yang tuntas.	80%
38	Proses pelayanan administrasi akademik yang tuntas.	80%
39	Proses pembelajaran/pelayanan yang menyenangkan dan penuh kehangatan.	80%
40	Dosen/karyawan memberikan perhatian yang sama kepada seluruh mahasiswa (tidak diskriminatif).	82%
41	Dosen memberi perhatian secara individual kepada mahasiswa.	78%
42	Karyawan memberikan perhatian secara individual kepada mahasiswa.	78%
43	Waktu janji (kesepakatan waktu) yang menyenangkan.	78%
44	Dosen/karyawan dan mahasiswa sama-sama konsisten dengan waktu yang ditentukan/disepakati.	76%
45	Dosen memberikan kesan baik bagi mahasiswa.	82%
46	Karyawan memberikan kesan baik bagi mahasiswa.	82%
47	Dosen memahami kebutuhan spesifik mahasiswa.	79%
48	Karyawan memahami kebutuhan spesifik mahasiswa.	79%
49	Dosen mampu berkomunikasi yang baik.	82%
50	Karyawan mampu berkomunikasi yang baik.	82%
TOTAL		76%

