

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Negara Indonesia saat ini masih menjadi negara berkembang, keinginan untuk terus meningkatkan taraf kehidupan sehingga negara ini menjadi negara maju sangatlah tinggi. Salah satu faktor utama bagi kemajuan suatu negara adalah sumber daya manusianya. Kualitas warga negara akan menentukan kearah mana negara tersebut akan bergerak, apakah akan maju, atau hanya *stuck* berjalan ditempat? Salah satu cara yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu Negara yaitu pendidikan. Pendidikan merupakan investasi bagi seseorang untuk masa depan nya dan merupakan bagian dari penentu suksesnya suatu bangsa.

Pendidikan dapat mengembangkan pola pemikiran seseorang. Pendidikan tidak hanya meliputi mata pelajaran di sekolah, namun lebih luas lagi pendidikan dapat diperoleh seseorang dimana saja dan kapan saja. Namun demikian, pendidikan formal merupakan salah satu media dan sarana yang tepat untuk meningkatkan kompetensi dan pola pikir seseorang. Manusia yang berpendidikan akan berbeda dengan yang tidak berilmu, orang berilmu akan cenderung bersikap baik, memiliki tutur kata yang baik, menjaga emosi dan perkembangan kearah yang lebih baik lainnya.

Tata kelola universitas yang baik dapat dilihat sebagai penerapan dasar prinsip konsep "*Good University Governance*" dalam sistem dan proses tata kelola

di Indonesia lembaga pendidikan tinggi, melalui penyesuaian yang dilakukan dengan nilai-nilai yang harus dimiliki ditegakkan dalam administrasi perguruan tinggi, khususnya, dan pendidikan, secara umum.

Untuk mencapai tata kelola universitas yang baik, sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting di dalamnya. Selain sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Studi perilaku organisasi mengemukakan bahwa ada tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu, individu, kelompok, dan struktur. Tiga hal ini dipelajari di bawah pengaruh organisasi tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulan, perlu untuk menghasilkan kinerja individu setinggi mungkin. Pada dasarnya, kinerja individu memengaruhi kinerja tim dan akhirnya memengaruhi keseluruhan penampilan organisasi. Perilaku yang diminta dalam organisasi tidak hanya perilaku peran tetapi juga perilaku ekstra-peran. Perilaku ekstra-peran sangat penting karena memberikan yang lebih baik manfaat untuk mendukung keberlanjutan organisasi (Oguz, 2010). Perilaku ekstra-peran dalam organisasi ini dikenal sebagai organisasional perilaku warga negara (OCB).

Berdasarkan penjelasan di atas, setiap universitas harus adaptif dengan lingkungannya dan akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan. Menurut Mardiasmo (2006), akuntabilitas harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik, salah satunya adalah akuntabilitas untuk kejujuran terkait (PT) untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menekankan pentingnya akuntabilitas yang mempertimbangkan masalah

moral dan etika. Ini adalah relevan dan menarik untuk dikaji, terutama terkait dengan keberadaan berbasis ideologi perguruan tinggi

Suatu negara yang menginginkan kemajuan membutuhkan dorongan dan dukungan yang kuat dari rakyatnya, tenaga kerja yang lebih berkualitas, dan loyalitas masyarakat yang tinggi, melalui pendidikan akan tercipta sumber daya manusia berkualitas yang dapat memberikan dampak positif bagi negara dalam berbagai bidang. Oleh karena itu, standard pendidikan rakyat Indonesia harus ditingkatkan hingga pada pendidikan tinggi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 12 Pasal 4 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dijelaskan bahwa fungsi dari pendidikan tinggi adalah:

1. Membentuk watak dan mengembangkan kemampuan serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa;
2. Mengembangkan Civitas Akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma;
3. Mengembangkan Teknologi dan Ilmu Pengetahuan dengan memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora.

Selanjutnya Undang-Undang Republik Indonesia nomor 12 Pasal 5 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menjelaskan bahwa tujuan Pendidikan tinggi adalah sebagai berikut:

1. Berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat,

berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;

2. Dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
3. Dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia;
4. Terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Fakta menunjukkan bahwa pada tahun 2014 sebanyak 103 perguruan tinggi di Indonesia harus ditutup, sedangkan dari 163 perguruan tinggi yang diakreditasi hanya 21 perguruan tinggi yang mendapat nilai akreditasi A, 68 perguruan tinggi dengan nilai akreditasi B, sisanya hanya mendapatkan nilai akreditasi C yang berarti hanya 16,8% dari seluruh jumlah perguruan tinggi yang diakreditasi. Kemudian mengenai kualitas dosen, hanya 20,18% dari 192.917 dosen belum memiliki gelar minimum magister, 38,28% diantaranya tidak memiliki gelar akademik dan hanya 2,38% saja yang telah bergelar professor. Belum lagi berbagai permasalahan perguruan tinggi lainnya yang timbul akibat konflik internal, rasio dosen dan mahasiswa yang belum ideal seperti pada tahun 2017 tercatat jumlah mahasiswa

terdaftar di perguruan tinggi adalah sebanyak 6.924.511 orang sedangkan jumlah dosen hanya 247.269 orang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum perguruan tinggi di Indonesia mengalami permasalahan *governance* yang relatif besar.

Menurut Brojonegoro (2005) Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia kurang memberikan kontribusi pada perkembangan bangsa dan tertinggal serta kemunduran kualitas, dari perguruan tinggi negara lain. Selain pendanaan yang terbatas, penyebab yang utama yaitu sistem dan organisasi pengelolaan pendidikan tinggi yang dinilai kurang sehat dan sentralistik. Kebijakan dan paradigma baru pengelolaan pendidikan tinggi yang berbasis otonomi dan kesehatan organisasi untuk meningkatkan daya saing bangsa sangat perlu untuk dikembangkan. Perguruan tinggi harus mampu memandang dan menempatkan dirinya dalam perspektif yang relatif diantara berbagai perguruan tinggi lainnya di dunia. Perguruan tinggi di Indonesia secara umum memiliki daya saing yang masih rendah di level internasional.

Masalah lain juga ditemukan dalam lingkungan pekerjaan. Syawal, Gultom (2014) data di BPS menyatakan bahwa “ternyata lulusan dari perguruan tinggi cenderung kurang mandiri dibandingkan dengan lulusan sekolah menengah. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja sebagai karyawan (83%)”. Fakta ini menjelaskan bahwa adanya kecenderungan kompetensi yang diberikan pada saat di bangku kuliah tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan publik. Oleh karena itu reformasi dan perubahan pada perguruan

tinggi sangat lah diperlukan. Menurut Muktiyanto (2016) salah satu elemen penting dalam reformasi pendidikan tinggi adalah *Good University Governance*.

Elemen yang penting dari reformasi perguruan tinggi yaitu *University Governance* (UG), sering juga disebut *Good University Governance* (GUG) untuk “*best practices*”-nya. *Good university governance* dianggap sebagai elemen penting perguruan tinggi untuk dapat mengantisipasi, mendesain, melaksanakan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan. Tujuan *good university governance* adalah untuk mengakomodasi internasionalisasi perguruan tinggi, meningkatkan daya saing, kualitas proses pembelajaran, kualitas manajemen internal, serta untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Henard dan Mitterle, 2010).

*Good University Governance* yang kemudian disebut sebagai GUG adalah serangkaian mekanisme yang diadopsi dari *Corporate Good Governance*. GUG merupakan mekanisme yang dapat mengarahkan serta mengendalikan suatu universitas agar segala kegiatan operasional dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. GUG juga berfungsi sebagai penunjang nilai tambah sebuah universitas sehingga dapat menambahkan keuntungan jangka panjang pada setiap pihak terkait.

Ditengah gencarnya penerapan *good governance* sebagai landasan nilai penyelenggaraan tata kelola di sektor publik, muncul paradigma *Good University Governance* (GUG) yang menjadi sebuah tuntutan yang harus diterapkan di perguruan tinggi. Hal tersebut didasari oleh keberadaan perguruan tinggi sebagai

pusat intelektual dan organisasi penyedia layanan publik berupa pendidikan. Tuntutan penataan diri perguruan tinggi melalui implementasi prinsip-prinsip *good university governance* akan menjadi salah satu kunci pokok bagi pengembangan perguruan tinggi sebagai agen pencetak generasi penerus bangsa. Pada dasarnya menurut OECD prinsip-prinsip *good governance* antara lain dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) *Transparency*, (2) *Accountability*, (3) *Responsibility*, (4) *Independency*, dan (5) *Fairness* (Liou, 2007). Prinsip-prinsip tersebut juga hendaknya diterapkan di lingkungan perguruan tinggi untuk menciptakan tata kelola yang baik sesuai dengan tujuan hendak dicapai perguruan tinggi.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan No:119/PMK.05/2007 pasal 5 tentang pola tata kelola merupakan peraturan internal universitas yang menetapkan bahwa organisasi dan tata laksana mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia serta efisiensi biaya; akuntabilitas mencakup kebijakan mekanisme/prosedur, media pertanggungjawaban, dan periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan transparansi, dengan menerapkan asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kemudahan memperoleh informasi bagi yang membutuhkan.

GUG erat kaitannya dengan sumber daya manusia, demi tercapainya tujuan dan fungsi pendidikan tinggi, maka dibutuhkan GUG dan sumber daya manusia yang baik. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa sumber daya manusia

merupakan aspek penting yang menjadi motor operasionalisasi setiap kegiatan yang ada dalam suatu universitas. Maka sumber daya manusia yang berkualitas menjadi faktor penting berjalan nya *Good University Governance*.

Salah satu universitas di Indonesia, Universitas sebelas maret Surakarta merupakan salah satu universitas terbaik yang ada di Indonesia. Universtas ini didirikan pada tanggal 11 Maret 1976, meski tergolong muda dari universitas terbaik lainnya, terlihat bahwa universitas sebelas maret Surakarta tidak pernah absen dalam meraih dan menampilkan prestasi-prestasinya setiap tahun.

Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta sebagai institusi pendidikan yang bertanggungjawab menyelenggarakan tri dharma perguruan tinggi wajib turut serta mencapai cita-cita konstitusional Negara Republik Indonesia, khususnya mencerdaskan kehidupan bangsa. Guna mewujudkan hal tersebut, perlu dilakukan langkah-langkah strategis bagi terselenggaranya pendidikan tinggi. Untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, maka sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting. Sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi. Untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, maka sumber daya manusia merupakan salah satu factor yang penting. Sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi meliputi tahapan: (1) rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (2) seleksi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (3) penempatan pada tugas dan jabatan yang sesuai (4) pelatihan dan pengembangan (5) penyusunan jenjang karir (6) penegakan disiplin dan pemberian penghargaan. Semua tahapan manajemen sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan



baik. Salah satu cara pengelolaan tersebut adalah dengan mengembangkan prinsip-prinsip *good university governance* disetiap tahapan.

UNS merupakan salah satu instansi perguruan tinggi pemerintah yang menyelenggarakan layanan umum berupa pendidikan. Berdasarkan keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 52 tahun 2009, pada tanggal 26 Februari 2009 UNS resmi berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Sebagai sebuah instansi publik UNS harus menerapkan prinsip-prinsip *good university governance* dalam pengelolaan sumber daya manusianya. GUG dijadikan pedoman bagi seluruh sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugasnya dan juga untuk memberikan informasi yang memadai untuk pengelolaan sumber daya manusia mengenai apa yang harus dilakukan dan bantuan tenaga ahli yang diperlukan untuk mencapai praktek GUG yang efektif.

Dewasa ini UNS juga dihadapkan dengan adanya persaingan yang ketat agar menjadi perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dan berorientasi pada universitas kelas dunia (*world class university*). Sehingga UNS secara terus menerus harus berbenah diri dan berpacu dalam melaksanakan peningkatan tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) di mana ujung tombaknya ada pada tata kelola sumber daya manusia-nya. UNS telah merumuskan budaya kerja bagi semua karyawannya (termasuk tenaga pendidik), UNS telah mengembangkan budaya kerja yang diarahkan sebagai tuntunan sikap dan perilaku seluruh civitas akademika; dengan demikian, budaya kerja tidak sekedar menjadi slogan tetapi diharapkan dapat menjadi jiwa dan semangat kerja dalam upaya

mewujudkan visi dan misi UNS. Budaya kerja tersebut kemudia dikemas dalam slogan “UNS ACTIVE”.

Dalam pencapaian keberhasilan UNS, ditentukan dua faktor utama, yaitu sumber daya manusia dan sarana prasarana pendukung. Dari kedua faktor utama tersebut sumber daya manusia lebih penting daripada sarana dan prasarana pendukung. Secanggih dan selengkap apapun fasilitas pendukung yang dimiliki suatu organisasi kerja, tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, baik kuantitas dan kualitasnya, maka organisasi tersebut akan berhasil mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasinya. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut diukur dari manajerial dan operasionalnya.

Namun dalam kenyataannya tidaklah mudah dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga dalam pelaksanaan menerapkan GUG, UNS juga telah mengalami hambatan-hambatan. Hal ini dikarenakan adanya proses adaptasi dari keadaan yang kurang maksimal dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi ke keadaan yang diharuskan berpedoman pada prinsip-prinsip dasar GUG. Pengelolaan sumber daya manusia dapat dirumuskan sebagai suatu proses penerimaan, pemilihan, pengorganisasian, serta pemberian arti sumber daya manusia terhadap hasil yang diterima.

Hal ini dapat tercermin dari pengelolaan sumber daya manusia yang pada saat sebelum diterapkannya GUG suka bermalas-malasan dalam bekerja serta adanya tata kelola universitas yang belum didukung oleh kewajiban dan keharusan sumber daya manusianya untuk bisa menjalankan sistem yang ada dengan

menggunakan fasilitas internet sehingga masih harus berjalan satu persatu. Setelah diterapkannya prinsip-prinsip GUG tersebut bisa dikatakan mereka harus menjadi lebih baik lagi dalam bekerja. Hal itu terjadi dikarenakan para sumber daya manusia dituntut harus dapat beradaptasi terhadap budaya kerja yang baru yang telah didasari oleh pedoman GUG.

Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui bagaimana peran prinsip-prinsip *Good University Governance* dengan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* TERHADAP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah terdapat beberapa masalah yang terkait dengan penelitian ini, sehingga identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Transparansi di Universitas Sebelas Maret Surakarta
2. Akuntabilitas di Universitas Sebelas Maret Surakarta
3. Responsibilitas di Universitas Sebelas Maret Surakarta
4. Independensi di Universitas Sebelas Maret Surakarta
5. Fairness di Universitas Sebelas Maret Surakarta
6. Perundingan di Universitas Sebelas Maret Surakarta
7. Umpan balik dan evaluasi di Universitas Sebelas Maret Surakarta
8. Kemampuan penyesuaian di Universitas Sebelas Maret Surakarta

9. Banyak lulusan pendidikan tinggi yang tidak memenuhi spesifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dunia global.
10. Pengelolaan sumber daya manusia dalam usaha mencapai tujuan pendidikan tinggi masih belum diketahui.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang didapatkan, masalah yang berkaitan mengenai prinsip-prinsip *good university governance* dan pengelolaan sumber daya manusia cukup luas. Sehingga penelitian ini dibatasi pada transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, fairness, dan pengelolaan sumber daya manusia dan kaitannya dengan Universitas Sebelas Maret. Alasannya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness diduga merupakan faktor yang erat hubungannya dengan pengelolaan sumber daya manusia. Pemilihan tempat di Universitas Sebelas Maret ini karena pada universitas ini sedang gencar-gencarnya menerapkan *good university governance* yang diduga ada kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia. Hal tersebut perlu dilakukan penelitian, agar dapat mengetahui bagaimana pengaruh prinsip-prinsip *good university governance* terhadap pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi,

dan fairness) terhadap pengelolaan sumber daya manusia pada Universitas Sebelas Maret Surakarta.

## **E. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* terhadap pengelolaan sumber daya manusia pada Universitas Sebelas Maret Surakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademis**

Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan peneliti mengenai *Good University Governance* serta implementasi setiap Prinsip GUG serta memahami sistem pengelolaan sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam lingkungan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Bagi Pihak terkait lain nya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pembaca mengenai *Good University Governance* dan pengelolaan sumber daya manusia, serta dapat menjadi acuan dan sumber bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan tema serupa.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan menjadi dasar dalam upaya meningkatkan penerapan prinsip-prinsip *good university*

*governance* terutama terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia di Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta.