

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Proses manajemen di lingkungan bisnis telah lama terkonsentrasi waktu dalam pencapaian tujuan keuangan jangka pendek, mengabaikan tujuan jangka panjang yang lebih luas terkait dengan masalah manusia (Maley, 2014). Di sisi lain, kesadaran masyarakat dalam kaitannya dengan masalah lingkungan dan sosial ekonomi yang dapat muncul dari skenario bisnis berkontribusi lebih banyak bagi organisasi untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap keberlanjutan (Ehnert et al., 2016). Selain itu, pembangunan berkelanjutan di masyarakat tidak mungkin tanpa adanya pernyataan keberlanjutan hadir di dunia bisnis (Schaltegger et al., 2012; Zink, 2014; Wagner, 2015).

Terlihat bahwa ada kekhawatiran yang muncul di sektor akademik untuk studi yang fokus pada keberlanjutan dan pembangunan berkelanjutan (Linnenluecke dan Griffiths, 2010). Meskipun jumlah penelitian telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir (Roca dan Searcy, 2012), di sana masih divergensi pada istilah konseptual (Glavić dan Lukman, 2007; Presley et al., 2007; Lozano, 2008), sekali keberlanjutan menampilkan dirinya sebagai bagian dari berbagai mata pelajaran ilmiah. Selanjutnya, istilah tersebut akhirnya hanya diterapkan sebagai ungkapan teoretis dan dengan politik berarti atau sebagai "mode", fakta-fakta yang mengurangi makna nyata keberlanjutan (Leal Filho, 2000).

Bersamaan dengan itu, selama tiga dekade terakhir, sumber daya manusia sangat menonjol pentingnya strategi bisnis (Jackson et al., 2014; Kramar, 2014) dan untuk organisasi mereka leverage kinerja, melalui pendekatan pada biaya dan pendapatan dan penilaian dalam kepentingan ekonomi para pemegang saham dan pemilik (Huselid et al., 1997; Jackson dan Seo, 2010).

Namun, penilaian keseimbangan antara perspektif integritas lingkungan, kemakmuran ekonomi dan kesetaraan sosial (Hahn dan Figge, 2011; Aust et al., 2015), berasal model *triple bottom line* (Elkington, 1987), mengarah untuk muncul dari paradigma baru: manajemen berkelanjutan sumber daya manusia (Boudreau dan Ramstad, 2005; Ehnert et al., 2016). Pendekatan ini mengakui hasil bisnis yang lebih luas, termasuk aspek manusia dan sosial di Indonesia proses manajemen (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009b; Freitas et al., 2011). Itu bukan konsepsi tidak termasuk pendekatan strategis; Namun, ini adalah pendekatan yang saling melengkapi (Kramar, 2014).

Manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan mulai dibahas pada akhir tahun sembilan puluhan di Jerman, Swiss dan Australia. Sebuah penelitian oleh Müller-Christ and Remer (1999), Zaugg et al. (2001), Gollan (2000), Wilkinson et al. (2001) dan Avery dan Bergsteiner (2011) adalah menentukan di daerah tersebut. Para penulis tersebut menyoroti pentingnya keberlanjutan untuk pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan studi sebelumnya tentang manajemen lingkungan, hubungan manusia dan keberlanjutan perusahaan (Ehnert dan Harry, 2012).

Saat ini, penelitian tentang keberlanjutan diterapkan pada manajemen sumber daya manusia dikembangkan oleh berbagai disiplin ilmu dan bidang penelitian. Studi semacam itu fokus pada perusahaan keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan dan sistem kerja berkelanjutan, yang mengusulkan perspektif berbeda menghormati konsep tradisional dan praktik manajemen strategis sumber daya manusia di lingkungan bisnis. Pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan memiliki beberapa level analisis (efek pada individu, manajemen proses, organisasi dan masyarakat), dimensi (ekonomi, ekologi, sosial dan manusia) dan perspektif waktu yang berbeda (jangka pendek dan panjang) (untuk dipertimbangkan Ehnert et al., 2013).

Hubungan antara keberlanjutan dan manajemen sumber daya manusia ditunjukkan keluar sebagai pendekatan yang inovatif dan muncul dan kesenjangan yang relevan untuk diisi. Persimpangan antara keberlanjutan dan manajemen sumber daya manusia didasarkan pada dua asumsi: peran manajemen sumber daya manusia dalam mempromosikan keberlanjutan organisasi (Cohen et al., 2012; Ehnert et al., 2013; Guerci dan Pedrini, 2014) dan keberlanjutan sumber daya manusia proses manajemen (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009b; Cohen et al., 2012). Dalam arti ini, penelitian yang ada memiliki tujuan yang berbeda dan didasarkan pada asumsi yang berbeda tentang peran *Human Resource Management* dalam keberlanjutan (Ehnert dan Harry, 2012; Järlström et al., 2016).

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan operasional organisasi sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai berikut:

Dessler (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Sutrisno (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, peniliaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa MSDM merupakan pendekatan untuk mengelola masalah manusia melalui tiga prinsip dasar, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

- 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
- 3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi. Dalam paparannya, mereka memberikan rincian aktivitas sumber daya manusia, merekrut sumber daya manusia, memilih sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, manajemen performa, serta relasi antara karyawan. Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses pembentukan sistem manajemen agar memastikan potensi yang dimiliki manusia lalu dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari

perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Yusuf (2015) menjelaskan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu dapat memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia agar meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan.

Sedarmayanti (2017) menjelaskan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.

- 4) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- 5) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Sadili (2010) menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan social. 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

- 1) Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

- 2) Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

- 3) Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- 4) Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi bertujuan agar selalu memiliki sumber daya manusia yang mampu memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Untuk tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah ada, jadi sumber daya manusia harus untuk dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang.

Rivai dan Sagala (2013) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian proses untuk manajemen sumber daya manusia yang paling mendasar dan juga merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, jika memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama yaitu fungsi manajerial diantaranya yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

1) Fungsi Manajerial

Dalam melaksanakan tugas dengan baik dan benar, jadi sebuah manajemen mempunyai peran yang dapat mendukung serta membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Robbins dan Coulter (2012), mengatakan: *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”* Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefenisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan.

Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan kegiatan yang dapat mengatur karyawan dengan melakukan pembagian kerja,

hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, yang tergambar dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya menjadi alat untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d) Pengendalian

Pengendalian merupakan untuk mengendalikan pegawai agar menaati peraturan di suatu organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Jika terdapat penyimpangan maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai seperti kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasi

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dengan fungsi yang dimilikinya. Gaol (2014) terdapat 6 fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungs pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisas. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

b) Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan, perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi,

penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

d) Integrasi / Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan, masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e) Perawatan / Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f) Pemisahan / Pelepasan / Pensiun (*Separation*)

Apabila fungsi pertama manajemen sumber daya manusia adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir

harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

Melayu S.P Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a) Pengadaan
- b) Pengembangan
- c) Manajerial
- d) Kompensasi
- e) Pemeliharaan
- f) Operasional
- g) Kedisiplinan
- h) Pemberhentian

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator transparansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Manajerial
- b) Operasional

2. Governance

Dalam dua dekade terakhir, istilah “*governance*” menjadi perbendaharaan yang banyak digunakan dalam diskusi administrasi pembangunan dan demokrasi (World Bank, 1992: 1-5; Larmour, 1998: 1-10; Jabbra and Dwivedi, 2004: 1101-1127; Jreisat, 2004: 1013-1029; Ball, 2005: 25-38; Liou, 2007: 1-31) Di sektor publik, ”*governance*” telah

diadopsi menjadi prinsip-prinsip yang melandasi bekerjanya sebuah sistem yang dianggap akan menjamin efektivitas sebuah pemerintahan. Sebagai prinsip, *governance* adalah sebuah sistem aturan, proses dan perilaku yang mempengaruhi bagaimana kekuasaan dijalankan pada setiap tingkatan pemerintahan yang berbeda, terutama berkaitan dengan keterbukaan, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas dan koherensi (World Bank, 1992: 1-10; Rhodes, 1996: 652-667; Pierre, 1999: 372-396).

Banyak studi tentang “*governance*” dilakukan dengan spectrum cakupan yang sangat luas. *Governance* banyak dikaitkan secara positif dengan perubahan kearah demokrasi (Taylor, 1999: 77-91; Ball, 2005: 25-38), kebijakan pemerintah (MacIntyre, 2003: 489-498; Bang and Esmark, 2009: 7-37), pembangunan ekonomi (Liou, 2007: 1-31), dan pelayanan public (Dwiyanto, 2007: 1-10; Paskaleva, 2008: 17-36). Studi-studi tersebut telah memberikan perspektif bahwa *good governance* berkontribusi terhadap berbagai tujuan pembangunan karena adanya perubahan internal dalam cara mengelola kekuasaan dari yang konvensional bersifat control dan komando oleh Negara dengan cara baru yang lebih bersifat jaringan (*network*) dan kekuasaan yang seimbang dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*). Studi-studi tersebut lebih menekankan aspek makro kekuasaan, dan sekaligus menunjukkan kelangkaan studi *good governance* yang bersifat mikro pada kekuasaan di tingkat perguruan tinggi.

Menurut Hyden, *governance* lebih menyoal bagaimana sebuah sistem politik beroperasi, dibandingkan hanya sekedar bagaimana aspek distributif dan alokatif dari sebuah kebijakan publik. Selama ini, pengelolaan pembangunan yang menyangkut pembuatan kebijakan publik dan penyediaan pelayanan publik lebih banyak didominasi oleh Negara (*state centred*), serta menyingkirkan peran actor non-negara. Karena itu, pergeseran pengelolaan publik dari *government* ke *governance* membawa implikasi penambahan actor dalam kebijakan public; *public sector (state sphere)*, *private sector (market sphere)* dan *voluntary sector (civil society sphere)* (Koliba, 2006: 593-601). Namun demikian, kompleksitas semakin kelihatan ketika aktor didalam Negara sendiri sebenarnya tidak bersifat tunggal. Ada factor yang terlibat dalam menyadarkan kepedulian masyarakat terhadap isu-isu public (*civil society*), pengagendaan kebijakan melalui institusi politik (*political society*), pembuatan kebijakan (*government*), implementasi kebijakan (*brureaucracy*), interaksi pasar dan negara (*economic society*), dan penyelesaian sengketa dan konflik (*judiciary*). Factor kritikal actor dalam *good governance* adalah untuk memonitor dan mengendalikan perilaku kekuasaan yang mengelola rsorsis, sebagaimana dijelaskan dalam teori *principal-agent model* (Provan dan Kenis, 2007).

3. *Good Governance*

Konsep *good governance* merujuk pada tata kepemerintahan yang baik dan merupakan perwujudan dari konsep *governance*. *Good governance* merupakan salah satu pilar penting dalam mewujudkan kinerja pengelolaan keuangan publik. Menurut KNKG (2010), implementasi *good governance* dipercaya dapat memberikan kontribusi strategis dalam peningkatan kesejahteraan rakyat, mewujudkan iklim bisnis yang sehat, meningkatkan daya saing, serta efektif dalam pencegahan terhadap tindak korupsi.

Menurut UNDP (*United Nations Development Programme*) menjelaskan “*The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation’s affair at all level*”. (Pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administrasi untuk mengelola urusan negara di semua tingkatan). Maka dari itu perguruan tinggi melaksanakan kewenangan politik, ekonomi, dan administrasi untuk mengelola urusan perguruan tinggi di semua tingkatan.

Menurut World Bank menyatakan “*The state power is used in managing economic and social resources for development of society*”. (Kekuasaan negara digunakan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat). Kekuasaan perguruan tinggi sebaiknya digunakan dalam mengelola sumber daya manusia dan sosial

unuk pembangunan perguruan tinggi yang lebih baik lagi untuk menuju *world class university*.

Menurut FCGI (Forum for Coporate Governance Indonesia): “*A set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities*”. (Satu set aturan yang mendefenisikan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, karyawan dan *stakeholder* internal serta eksternal lainnya dalam menghormati hak dan tanggung jawab mereka). Aturan-aturan yang mendefenisikan hubungan antara petinggi di perguruan tinggi, karyawan dan seluruh civitas akademika untuk menghormati hak dan tanggung jawab mereka.

Good governance diartikan sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pencegahan korupsi dengan menjalankan disiplin anggaran. *Good governance* dapat dipandang sebagai suatu bentuk manajemen pembangunan yang menempatkan peran pemerintah sebagai *agent of development*. *Agent of development* diartikan sebagai pendorong proses pembangunan dan perubahan masyarakat melalui berbagai kebijakan termasuk anggaran (Tjokroamidjojo, 2001).

Melalui defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa konsep *good governance* dapat diartikan menjadi acuan untuk proses dan struktur

hubungan politik dan sosial ekonomi yang baik. *Human Interest* adalah faktor terkuat yang saat ini mempengaruhi baik buruknya dan tercapai atau tidaknya sebuah Negara serta pemerintah yang baik. Sudah menjadi bagian hidup yang tidak bisa dipisahkan bahwa setiap manusia memiliki kepentingan, baik kepentingan individu, kelompok, dan/atau kepentingan masyarakat nasional bahkan internasional. Dalam konsep ini, Negara berperan memberikan pelayanan demi kesejahteraan rakyat dengan sistem peradilan yang baik dan sistem pemerintahan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

4. *Good Corporate Governance (GCG)*

Cheung (2011) *Good Corporate Governance* (GCG) adalah seperangkat peraturan yang mengatur, mengelola dan mengawasi hubungan antara para pengelola perusahaan dengan *stakeholders* disuatu perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Perusahaan yang melakukan peningkatan pada kualitas GCG menunjukkan peningkatan penilaian pasar, sedangkan perusahaan yang mengalami penurunan kualitas GCG, cenderung menunjukkan penurunan pada penilaian pasar.

Wijanto (2009) mengatakan, *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasrnya adalah seperangkat aturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, kreditur, pemerintah, serta karyawan sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka berupa sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Melalui defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *stakeholder* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan direktur, manajer, pemegang saham dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

Dalam lanskap ekonomi yang terus berubah, kepentingan terpenting dari tata kelola perusahaan adalah sangat diperdebatkan di kalangan akademisi, eksekutif, investor, dan pembuat kebijakan. Meski istilahnya "Tata Kelola Perusahaan" pertama kali berkembang di 1980-an (Earl, 1983), bidang tata kelola perusahaan kembali ke paradigma dominan teori *Principal-Agent* (Agensi). Jensen dan Meckling (1976: 308), dalam karya mereka pada teori agensi, mendefinisikan hubungan keagenan sebagai "sebuah kontrak berdasarkan yang satu atau lebih (pelaku) melibatkan orang lain (agen) untuk melakukan beberapa layanan atas nama mereka yang melibatkan pendeklasian beberapa pengambilan keputusan wewenang kepada agen".

Hubungan kontrak dapat mengakibatkan konflik kepentingan antara para pelaku (*Shareholders*) dan agen (*Top Management*) karena informasi asimetris, seleksi buruk, dan bahaya moral. Konflik kepentingan semacam

itu menciptakan agensi biaya (Zain, et. al., 2010). Dengan kata lain, pemegang saham mungkin menghadapi masalah pencarian tersembunyi kepentingan pribadi dan perilaku oportunistik oleh direktur dan manajemen. Apalagi informasi dan masalah aksi kolektif tidak hanya mencegah penutupan pemantauan kinerja manajemen tetapi juga memungkinkan direktur dan manajer untuk mengembangkan berbagai teknik untuk menggali aset dan mengekstraksi keuntungan pribadi dengan mengorbankan perusahaan (McCahery dan Vermeulen, 2010).

Meskipun teori Agensi dominan skema teoritis dalam studi tata kelola perusahaan, Teori kepengurusan diusulkan sebagai tantangan itu manajer adalah "pemaksimal rasional rasional yang mementingkan diri sendiri" (Chamber, et. Al. 2013: 18), berakar pada psikologi dan sosiologi organisasi (Donaldson, 1990; Davis et. Al. 1997; Cornforth 2003). Manajer adalah pengurus perusahaan yang baik dan bekerja erat dengan kepala sekolah untuk mencapai "penyelarasan tujuan" (Fan, 2004: 3).

Di bawah perspektif ini, OECD di Prinsip - prinsip Tata Kelola Perusahaan yang memenuhi syarat definisi yang dikutip di bawah ini: "Tata kelola perusahaan melibatkan serangkaian hubungan antara perusahaan manajemen, dewan, pemegang saham dan lainnya pemangku kepentingan. Tata kelola perusahaan juga menyediakan struktur yang melalui tujuan perusahaan ditetapkan, dan sarana untuk mencapai itu tujuan dan kinerja pemantauan ditentukan" (OECD, 2015: 9). Dengan demikian, perusahaan

pemerintahan adalah landasan kepercayaan, transparansi, etika, akuntabilitas, dan manajemen risiko mendukung investasi jangka panjang, stabilitas keuangan dan integritas untuk terdaftar di perusahaan milik Negara (Nerantzidis dan Filos, 2014).

Berikut adalah tujuan dan manfaat Good Corporate Governance (GCG) menurut Komite Nasional Corporate Governance (KNCG, 2010):

- a. Memaksimalkan nilai perseroan bagi pemegang saham dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar kompetitif serta mendorong iklim investasi.
- b. Mendorong pengelolaan perseroan secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Dewan Komisaris, Direksi, dan RUPS.
- c. Mendorong agar pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Anggota Direksi dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (stakeholders) maupun kelestarian lingkungan di sekitar perseroan.

Asas/Prinsip Good Corporate Governance (GCG)

- a. OECD (1999): *Fairness, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*

- b. FCGI (2000): *Fairness, Disclosure, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*
 - c. Kementerian Negara BUMN (1999): *Fairness, Independency, Transparency, Accountability, dan Responsibility.*
 - d. BPKP: *Fairness, Integrity, Independency, Transparency, Accountability, dan Participation.*
 - e. OECD (2004): *The Right of Shareholders, The Equitable Treatment of Shareholders, The Role of Shareholders, Disclosure and Transparency, dan The Responsibility of The Board.*

Dari prinsip yang dikemukakan oleh berbagai lembaga tersebut, prinsip yang diterima secara luas adalah dari Komite Nasional Corporate Governance (KNCG, 2010):

- a. Transparansi (*Transparency*):

Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal-hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya.

b. Akuntabilitas (*Accountability*):

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, perusahaan harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*):

Perusahaan harus memenuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

d. Independensi (*Independency*):

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga setiap organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

e. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*):

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

Mekanisme Good Corporate Governance (GCG)

- a. Mekanisme Internal, disusun untuk menyamakan kepentingan manajer dan pemegang saham untuk mengendalikan masalah keagenan melalui Dewan Komisaris.

b. Mekanisme Eksternal, disusun untuk menjawab masalah konflik kepentingan antara pemegang saham minoritas dan mayoritas.

Pihak-pihak yang terlibat dalam Good Corporate Governance (GCG) menurut OECD (2004):

- a. Dewan Direksi (*Board of Directors*): menjalankan fungsi oversight/pengawasan.
- b. Pejabat Eksekutif (*Executive Officers*): menjalankan fungsi enforcement/pelaksanaan.
- c. Dewan Komisaris (*Board of Commissioners/Committees*): menjalankan fungsi *supervisory* dan *advisory* pengawasan dan penasihat.
- d. Auditor (Auditor Internal dan Auditor Eksternal): menjalankan fungsi assurances/penjaminan.
- e. Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*): menjalankan fungsi *monitoring*.

5. *Good University Governance*

a. Definisi

Good University Governance merupakan suatu mekanisme yang diadopsi dari *Good Corporate Governance*. Istilah *Good Corporate Governance* pertama kali diperkenalkan di Inggris tahun 1992. Menurut Sukrisno dan Ardana (2014) *Good Corporate Governance* adalah serangkaian peraturan yang menjelaskan dan memberikan gambaran jelas mengenai hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditur,

pemerintah karyawan dan semua pihak yang terkait baik dari dalam maupun dari luar perusahaan mengenai hak dan kewajiban mereka yang dapat mengontrol arah dari suatu perusahaan.

Menurut Effendi (2016) *Good Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi setiap pihak yang terkait dengan perusahaan.

Selanjutnya menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG), *Good Corporate Governance* adalah system dan proses yang digunakan perusahaan sebagai upaya memberikan nilai tambahan perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

Melalui definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Selanjutnya system ini dapat mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi setiap stakeholder atau pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan baik internal maupun eksternal.

Governance of Irish Universities (2007) menjelaskan *Good University Governance* adalah sistem pemerintah yang kuat sangat penting untuk memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara efektif

dan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka, transparansi dan akuntabilitas kepada mereka yang mereka layani. Mengingat sangat penting peran mereka dalam masyarakat dan dalam pembangunan ekonomi dan social nasional, juga karena ketergantungan mereka pada pendanaan public dan swasta, *good governance* sangat penting bagi perguruan tinggi. (HEA-IUA, 2007; Page.3).

Good University Governance (GUG) adalah sebuah konsep yang muncul karena adanya kesadaran bahwa penyelenggaraan sebuah lembaga pendidikan tinggi tidak dapat disamakan dengan perusahaan ataupun pemerintahan. Menurut Wijatno (2009) *good university governance* dapat diartikan sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep *Good Governance* dalam sistem dan proses *Governance* pada institusi perguruan tinggi dengan berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelanggaraan perguruan tinggi. *Good University Governance* dapat dijadikan salah satu alat yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan kualitas perguruan tinggi.

b. Prinsip Dasar *Good University Governance*

Menurut Margono (2005) prinsip-prinsip *good university governance* merupakan suatu landasan yang harus dijunjung tinggi sebagai pedoman dalam pengelolaan perguruan tinggi agar mampu mengembangkan kapabilitasnya.

Menurut Sudarmanto (2016) prinsip-prinsip dasar *Good University Governance* adalah turunan dari prinsip-prinsip dasar *Good Governance*, karena masih dianggap relevan dan dapat diterapkan dalam konsep *Good University Governance*. Dalam penyelenggaraanya sebuah institus pendidikan tinggi harus memenuhi prinsip partisipasi, orientasi pada consensus, akuntabilitas, transparansi, responsif, efektif, efisien, ekuiti (persamaan derajat), inklusifitas dan penegakan supremasi hukum.

Menurut Liou (2007) pada dasarnya prinsip-prinsip *good university governance* diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan keselarasan dalam tata kelola suatu organisasi. Adapun menurut OECD (Organization for Economic Cooperation And Development) inti pokok dari prinsip-prinsip *good governance* antara lain dikelompokkan sebagai berikut, peraturan dan kualitas peraturan, akuntabilitas, kompetensi teknis dan manajerial pegawai, kapasitas organisasi, teknologi informasi.

Pada penelitian ini peneliti memilih beberapa prinsip penting yang akan dibahas lebih mendalam yaitu:

1) *Transparency* (transparansi)

Transparansi adalah topik yang meresapi banyak wacana sosial-politik kontemporer. Mengingat skandal perusahaan seperti jatuhnya Enron dan manipulasi tes emisi Volkswagen, serta kebocoran dan insiden peluit seperti kasus Snowden dan WikiLeaks, para pemangku kepentingan yang kritis semakin menuntut keterbukaan dalam urusan

perusahaan dan pemerintahan. Di sini dan di tempat lain, transparansi dianggap sebagai kekuakatan yang “secara fundamental mengganggu keseimbangan politik kekuasaan yang lama” (Sifry, 2011). Transparansi dinilai dalam bidang-bidang seperti manajemen, hubungan masyarakat, kebijakan, dan keuangan, dan dipandang sebagai fitur hubungan positif yang fundamental karena pengungkapan informasi memfasilitasi kepercayaan (Best, 2007; Hultman & Alvesson, 2014; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Transparansi dipelajari dalam disiplin ilmu seperti antropologi dan sosiologi (Garsten & de Montoya, 2008), hukum (Fenster, 2006), ilmu politik (Meijer, 2013), dan studi budaya (Birchall, 2011). Terlepas dari kehadirannya yang meluas dalam pekerjaan ilmiah dan praktik organisasi, transparansi jarang diperiksa secara kritis. Berbagai perspektif juga memberi kesan bahwa transparansi adalah konsep yang berantakan, “mudah berubah dan tidak tepat” (Williams, 2005).

Transparansi berarti setiap pengambilan dan pengimplementasikan keputusan dilakukan dalam tata cara yang mengikuti hukum dan ketentuan. Transparansi juga berarti bahwa semua informasi tersedia secara bebas sehingga siapa saja dapat mengakses informasi tersebut tanpa adanya batasan. Informasi tersebut tersedia dalam bentuk media yang dapat menampilkan informasi secara akurat mudah dipahami dan diakses oleh setiap orang yang

membutuhkan informasi tersebut. Karena informasi tersebut akan digunakan oleh pihak-pihak terkait untuk mengambil keputusan yang tepat (Muktiyanto, 2016).

Prinsip transparansi memiliki peranan penting pada suatu organisasi karena transparansi dapat mencegah terjadinya skandal, penyelewengan dan penyimpangan yang dapat menimbulkan perselisihan yang dapat menimbulkan kebangkrutan. Pada dasarnya para pemegang saham memiliki keterbatasan dalam menjalankan organisasi, sehingga harus menerapkan prinsip-prinsip transparansi untuk mempermudah stakeholders dalam mengawasi dan menilai organisasi.

Transparansi sebagian besar dipahami sebagai didasarkan pada berbagai informasi dan semata-mata tergantung pada peningkatan pengungkapan informasi (Bushman, Chen, Engel, & Smith, 2004; Eijffinger & Geraats, 2006). Studi biasanya mengukur “transparansi sebagai frekuensi pengungkapan informasi” (Berglund, 2014) dan menyimpulkan bahwa “transparansi akan memerlukan pengungkapan penuh semua informasi yang relevan pada waktu yang tepat” (Berglund, 2014). Demikian pula, ditekankan bahwa “informasi harus dibagikan secara terbuka agar dapat dianggap transparan” (Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Good University Governance menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan organisasi. Pengungkapan tersebut meliputi keadaan keuangan, kinerja organisasi, kepemilikan dan pengelolaan. Disamping itu setiap pengungkapan harus disusun dan di periksa kemudian disajikan sesuai standard yang telah ditetapkan (Muktiyanto, 2016).

Transparansi dapat mengurangi ketidak pastian yang terjadi dalam pengambilan keputusan oleh para pemegang saham atau stakeholder lainnya. Selain itu transparansi juga dapat mengurangi resiko tindakan korupsi dan tindakan curang lainnya karena setiap pihak terkait dapat dengan mudah mengakses informasi.

Kristianten (2006) menjelaskan bahwa transparansi dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a) Kesediaan dan aksesibilitas dokumen
- b) Kejelasan dan kelengkapan informasi
- c) Keterbukaan proses
- d) Adanya proses pengaduan jika terjadi pelanggaran.

Indikator yang digunakan untuk mengukur transparansi juga diungkapkan Solihin (2007) sebagai berikut:

- a) Disampaikan secara up-to-date
- b) Disampaikan melalui website
- c) Navigasi pencarian informasi mudah dan lengkap

- d) Adanya peraturan dan pedoman pemahaman semua stakeholder
- e) SOP layanan pendidikan dan administrasi disampaikan dan dipahami kepada semua stakeholder internal
- f) Adanya ketersediaan dan aksebilitas dokumen
- g) SOP pengelolaan keuangan disampaikan dan dipahami oleh public

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di

atas, indikator transparansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Kesediaan dan aksebilitas dokumen
- b) Kejelasan informasi dan adanya proses pengaduan

Hubungan transparansi dengan pengelolaan sumber daya manusia

adalah:

Lodge (2014) menyatakan transparansi dikaitkan dengan yang ditentukan dalam standar membuat kegiatan pengaturan yang dapat diakses dan dinilai dalam pengelolaan sumber daya manusia. Abidin (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa transparansi juga dapat diartikan bahwa informasi yang berkaitan dengan organisasi tersedia secara mudah dan bebas serta bias diakses oleh mereka yang terkena dampak kebijakan yang dilakukan oleh organisasi tersebut dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Selain itu, imformasi yang cukup berkaitan dengan kinerja lembaga tersedia dan disajikan dalam bentuk atau media yang mudah dipahami.

Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2004) menjelaskan bahwa transparansi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang terbuka dan dapat diakses oleh siapapun. Informasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia mudah diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, mudah dipahami, jelas, dan benar, baik informasi penerimaan sumber daya manusia, pemberhentian sumber daya manusia, keuangan, program, kinerja dan lain-lain.

2) *Accountability* (akuntabilitas)

Akuntabilitas merupakan hubungan antara penguasa dan yang dikuasai, diasumsikan menjadi penting untuk kualitas demokrasi suatu Negara. Visi yang demokratis adalah visi di mana warga Negara memutuskan bagaimana mereka akan diatur secara politis. Dalam situasi di mana beberapa membuat keputusan yang mengikat atas nama komunitas, norma-norma demokratis menetapkan bahwa mereka harus bertanggung jawab kepada warga. Semakin besar kekuatan pengambil keputusan, semakin besar kekuatan pengambil keputusan, semakin penting membangun akuntabilitas yang efektif (March dan Olsen, 1995). Lalu mengapa memiliki akuntabilitas public menjadi kata kunci dan obsesi? (Borowiak, 2011; Dubnick, 2011; Pollitt dan Hupe, 2011; Bovens et al., 2014).

Akuntabilitas dipahami sebagai politik dalam tatanan politik yang ada juga menganggap bahwa kebanyakan orang menerima pesanan sebagai

yang sah. Mungkin ada sebab akibat ketidakpastian atau ketidaksepakatan tentang apa yang benar dan dapat dibenarkan. Akuntabilitas proses, bagaimanapun, terjadi dalam kerangka kelembagaan dan tertib transfer kekuasaan. Misalnya, pendekatan utama-agen berasumsi hubungan yang telah ditentukan dari pimpinan dan agen, kebijakan yang bersaing preferensi, dan permainan strategis non-kooperatif. pimpinan memiliki kekuatan untuk menentukan kriteria keberhasilan dan insentif dda nadainformasi asimetris yang mendukung agen (Gaimard, 2014). Tantangannya terkait dengan control dan kepatuhan, membuat agen mematuhi aturan dan tujuan kepala sekolah, dan mencegahnya dari menyalahgunakan kekuatan mereka.

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi public pemerintahan atau suatu organisasi. Sinonim dari akuntabilitas adalah konsep-konsep yang dapat dipertanggung jawabkan, yang dapat dipertanyakan, dan mempunyai keterkaitan dengan salah satu aspek yang dapat menerangkan aspek lainnya (Djalil, 2014).

Salah satu bentuk perwujudan akuntabilitas perguruan tinggi adalah melaksanakan penjaminan mutu terhadap hak-hak masyarakat dan stakeholders lain nya yang memberikan kontribusi masukan dan sumber daya terhadap kelangsungan hidup suatu perguruan tinggi. Penjaminan mutu suatu perguruan tinggi sudah diatur dalam UU Sisdiknas No.20 tahun

2003. Di dalamnya dijelaskan bahwa penjaminan mutu perguruan tinggi dapat dilakukan dengan 4 tahapan berikut:

- a) Memperbaiki perencanaan mutu
- b) Mempertegas komitmen kebijakan mutu yang implementatif
- c) Melakukan pengorganisasian mutu dan tatakelola yang baik
- d) Melakukan evaluasi dan pemantauan.

Perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan perguruan tinggi kepada seluruh stakeholders baik internal maupun eksternal. Pertanggungjawaban ini dapat dilakukan secara rutin dengan jangka waktu tertentu.

The Arabic world initiative/ the merseille center for Mediterranean integration (AWI/MCI) program (2010) mengemukakan yang termasuk kedalam dimensi akuntabilitas *good university governance* meliputi:

- a) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas
- b) Proses untuk penyelesaian tujuan institusi
- c) Diseminasi informasi
- d) Metode yang digunakan untuk menilai kinerja mahasiswa
- e) Pemeriksaan keuangan
- f) Pencegahan risiko
- g) Mekanisme penanganan misconduct.

Solihin (2007) menjelaskan bahwa akuntabilitas dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a) Ketersediaan dokumen analisis jabatan
- b) Kejelasan defenisi jalur akuntabilitas dan dimensi informasi
- c) Uraian tugas sesua pekerjaan yang dilakukan
- d) Adanya metode yang digunakan untuk menilai kinerja siswa
- e) SOP dilaksanakan secara konsisten
- f) SOP disosialisasikan kepada seluruh stakeholder
- g) SOP dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas
- h) Adanya laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan
- i) Adanya laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator akuntabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

- a) Kejelasan definisi jalur akuntabilitas dan diseminasi informasi
- b) Adanya metode yang digunakan untuk menilai kinerja siswa

Hubungan akuntabilitas dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

Patria De (2006) menyatakan akuntabilitas merupakan pemberian wewenang untuk tindakan yang diambil dan bertanggung jawab atas tindakan tersebut dapat memiliki efek pada perilaku pada pengelolaan sumber daya manusia. Sedarmayanti (2013) menyatakan akuntabilitas adalah suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai

tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban yang dilakukan secara periodik dalam pengelolaan sumbet daya manusia.

Penelitian yang dilakukan Mardiasno (2010) menyatakan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kewajiban pihak pemegang aman untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan Andrianto (2017) akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan ciri pengelolaan sumber daya manusia yang akuntabel yang mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia secara terbuka, cepat, dan tepat kepada masyarakat, mampu menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia secara proporsional.

3) *Responsibility* (tanggung jawab)

Responsibilitas berasal dari kata *response* yang berarti tanggapan. Jika seseorang bertanya dan orang bertanya dan orang yang ditanya dapat memberikan tanggapan dengan cepat dan tepat, maka orang yang ditanya tersebut disebut responsif (*responsive*). Responsive dengan demikian membutuhkan kemampuan beraksi dengan tata cara yang proposional dan dalam waktu yang segera. Sekalipun demikian, tidak semua yang segera itu baik. Ada juga reaksi yang cepat tetapi tidak terkontrol dan dengan cara

yang tidak proposisional, yang lazim disebut dengan implusi (*impulse* atau *impulsion*). Sifat dari impulsi ini disebut impulsif (*impulsive*). Responsive bermakna positif, sementara impulsive bermakna negative. Responsibilitas merupakan pemaknaan umum tentang tanggung jawab. Ia bisa berarti tanggung jawab secara moral dan bukan moral. Pemaknaan yang lebih khusus adalah liabilitas. Istilah “liabilitas” sering kali dialih bahasakan menjadi “tanggung gugat” yaitu tanggung jawab secara hukum. Kata-kata dalam bahasa hukum, seperti *corporate liability*, *liability based on fault*, atau *strict liability*. Semua kata *liability* tersebut mengacu pada pertanggung jawaban dari aspek hukum.

Setiap individu dalam perusahaan harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama yang berkenaan dengan peranan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Prinsip ini erat kaitannya dengan manajemen atas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dengan tujuan untuk melindungi bahkan meningkatkan nilai / kepentingan stakeholders dan Pemegang Saham.

Responsibilitas menurut kamus administrasi adalah keharusan seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Selain itu pertanggung jawaban mengandung makna bahwa meskipun seseorang mempunyai kebebasan dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan kepadanya, namun ia tidak

dapat membebaskan diri dari hasil atau akibat kebebasan perbuatannya, dan ia dapat dituntut untuk melaksanakan secara apa yang diwajibkan.

Menurut Azheri (2012), responsibilitas adalah hal yang dipertanggung jawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan, dan kecakapan. Responsibilitas merupakan pemaknaan umum tentang tanggung jawab. Ia bisa berarti tanggung jawab secara moral dan bukan moral. Pemaknaan yang lebih khusus adalah liabilitas. Istilah “liabilitas” sering kali dialih bahasakan menjadi “tanggung gugat” yaitu tanggung jawab secara hukum. Kata-kata dalam bahasa hukum, seperti *corporate liability*, *liability based on fault*, atau *strict liability*. Semua kata liability tersebut mengacu pada pertanggung jawaban dari aspek hukum.

Kata tanggung jawab dalam makna responsibilitas dilihat secara filosofis terdapat 3 unsur antara lain:

- a) Kesadaran (*awareness*) Artinya tahu, kenal, mengerti, dapat memperhitungkan arti, guna sampai kepada soal akibat perbuatan atau pekerjaan yang dihadapi, dengan kata lain seseorang baru dapat diminta pertanggung jawaban bila yang bersangkutan sadar tentang apa yang dilakukannya.
- b) Kecintaan/kesukaan (*affection*) Artinya suka, menimbulkan rasa kepatuhan, kerelaan, dan kesediaan berkorban. Rasa cinta timbul atas dasar kesadaran, apabila tidak ada kesadaran berarti rasa cinta tidak

akan muncul. Jadi, cinta timbul atas dasar kesadaran dan atas dasar kesadaran inilah lahirnya tanggung jawab.

- c) Keberanian (*bravery*) Adalah suatu rasa yang didorong keikhlasan, tidak ragu-ragu dan tidak takut atas segala rintangan. Suatu keberanian mesti disertai dengan perhitungan, pertimbangan dan kewaspadaan atas segala kemungkinan. Dengan demikian itu timbul atas dasar tanggung jawab.

Sembiring (2012) menjelaskan bahwa responsibilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Dalam artian responsibilitas menjelaskan apakah birokrasi public itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Kesimpulan dari uraian diatas adalah responsibilitas merupakan suatu ukuran untuk melihat penyelenggara pemerintahan melaksanakan wewenang yang diberikannya dan melakukannya sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Birokrasi public dikatakan *responsible* jika mereka melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin dan tidak sekedar asal-asalan, baik ada yang mengawasi ataupun tidak, dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya secara efektif dan efisien.

Widodo (2001) menjelaskan bahwa responsibilitas dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

- a) Pemahaman akan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b) Pemberian wewenang sesuai tanggung jawab
- c) Kesadaran dalam bertanggung jawab
- d) Adanya evaluasi kerja
- e) Keberanian dalam bertindak adil, akurat dan tepat waktu
- f) Komitmen dan pimpinan

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator responsibilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Kesadaran dalam bertanggung jawab
- b) Keberanian dalam bertindak adil, akurat dan tepat waktu

Hubungan responsibilitas dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

Pinto (2012) menyatakan responsibilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah ketiaatan pada aturan hukum yang berlaku dan melakukan kegiatan secara bertanggung jawab kepada *stakeholder* dengan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan *stakeholders* dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan responsibilitas harus dengan kesadaran dimana tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dan dari adanya wewenang, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, bertindak secara profesional dan menjunjung etika dalam pengelolaan sumber daya manusia, Levine (2012) menyatakan responsibilitas adalah suatu ukuran

menunjukkan seberapa proses pengelolaan sumber daya manusia itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam artian responsibilitas menjelaskan pengelolaan sumber daya manusia itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun eksplisit.

Penelitian yang dilakukan oleh Febrianti (2015) menjelaskan bahwa responsibilitas adalah penerimaan atas penyerahan wewenang dan kewajiban untuk melaksanakan dengan hati-hati wewenang yang diserahkan atau diterima mengingat pada fungsi seseorang (individu) atau grup yang berpartisipasi dalam aktivitas suatu keputusan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Merupakan konsep yang berkenaan dengan standar professional atau kompetisi teknis yang dimiliki birokrasi dalam menjalankan pengelolaan sumber daya manusia. Birokrasi dinilai responsible jika pengelolaan sumber daya manusianya memiliki standar profesionalisme atau kompetensi teknis yang tinggi.

4) *Indepedensi* (indenpedensi)

Independensi dianggap sebagai elemen penting pemerintahan yang baik, karena itu diasumsikan bahwa direktur non-eksekutif yang independen dari manajemen secara efektif mewakili kepentingan pemegang saham (Fama, 1980; Farma dan Jensen, 1983). Manajer dana Amerika mengutip dewan independen sebagai elemen penting dari kesuksesan

system tata kelola perusahaan (Monks dan Minow, 2004). Direktur independen non-eksekutif biasanya monitor ahli, bekerja buruk di area ini dan dapat merusak karir di masa depan.

Menurut Patrick (2015) di dalam sebuah perusahaan dibutuhkan sikap dan sifat profesional untuk melancarkan pelaksanaan GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Independensi terkait dengan konsistensi atau sikap istiqomah yaitu tetap berpegang teguh pada kebenaran meskipun harus menghadapi risiko, Independen menurut Zarkasyi (2008) keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku serta menerapkan prinsip-prinsip oraganisasi yang sehat. Pengelola universitas dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab harus bebas dari bentuk intervensi dari pihak manapun. Hal ini untuk memastikan keputusan yang diambil bebas dari tekanan dan dibuat hanya untuk kepentingan universitas.

Menurut *Indonesian Institute for Governance* (2007) terdapat beberapa indikator mengenai independensi suatu organisasi yaitu:

- a) Karyawan bertanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang diambil

- b) Dewan komisaros bersikap independen dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil.
- c) Adanya dominasi dan pengaruh
- d) Direksi tidak punya hubungan afiliasi dengan perusahaan
- e) Komisaris tidak punya hubungan afiliasi dengan perusahaan
- f) Dewan komisaris bekerja secara proesional dan terdiri dari orang-orang yang berkompeten
- g) Dewan direksi bekerja secara professional dan terdiri dari orang-orang yang berkompeten
- h) Pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator independensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

- a) Adanya dominasi dan pengaruh
- b) Pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab

Hubungan independensi dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

Zarkasyi (2008) menyatakan bahwa independensi adalah keadaan dimana organisasi dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menerapkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pengelola universitas dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab

dalam pengelolaan sumber daya manusia harus bebas dari bentuk intervensi dari pihak manapun. Hal ini untuk memastikan keputusan yang diambil bebas dari tekanan dan dibuat hanya untuk kepentingan pengelolaan sumber daya manusia di universitas. Anindya (2016) menyatakan bahwa pihak pengelolaan sumber daya manusia harus bebas dari segala bentuk benturan kepentingan yang berpotensi untuk muncul. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara independen, bebas dari segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan perguruan tinggi dengan demikian dapat menyelenggarakan Tri-Dharma Perguruan Tinggi.

Penelitian yang dilakukan Herdiansyah (2014) menjelaskan bahwa dengan aspek independensi, Rektor dan Senat memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran Rektor. Sedangkan penerapan independensi dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan dalam penunjukan pejabat di tingkat tertentu. Kandidat yang terpilih ditentukan melalui *job tender*, sidang jabatan dan *assessment tools* melalui *assessment center*, dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu, *assessment online* dan *assessment centeri*.

5) *Fairness* (keadilan)

Keadilan merupakan prinsip governance yang mengutamakan adanya perlindungan bagi stakeholders minoritas baik dari segi gender, ekonomi, geografi dan lain-lain, terlindungi dari kecurangan-kecurangan, *self dealing* atau kekeliruan tindakan. Fairness juga mengharuskan adanya sistem peran dan tanggung jawab board, manajemen dan committee, dan remunerasi yang adil (*performance based*), termasuk juga penyampaian secara fair informasi materiil dan pengungkapan penuh dan pengenalan peluang pekerjaan secara adil.

Menurut Praptiningsih (2014) indikator-indikator dari fairness adalah sebagai berikut:

- a) Adanya kesempatan berpendapat
- b) Kesetaraan kompensasi
- c) Kesempatan karyawan

Menurut *Indonesian Institute for Governance* (2007) terdapat beberapa indikator mengenai independensi suatu organisasi yaitu:

- a) Publikasi hasil rapat umum pemegang saham sesuai dengan peraturan yang berlaku
- b) Mekanisme kesempatan dalam berpendapat
- c) Mekanisme pemilihan komisaris melalui peran komite nominasi dan ditetapkan oleh seluruh pemegang saham
- d) Memberi akses informasi keuangan yang handal, akurat, dan mutahir

- e) Memberi kesetaraan kompensasi
- f) Perusahaan memiliki pedoman tertulis tentang sistem manajemen perencanaan karir

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan di atas, indikator fairness yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

- a) Adanya kesempatan berpendapat
- b) Memberi kesetaraan kompensasi

Hubungan fairness dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah:

Wijatno (2009) menyatakan bahwa fairness adalah perlakuan yang adil dan berimbang kepada para pemangku kepentingan yang terkait. Dalam hal ini para pemangku kepentingan terdiri atas mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat, para dosen, dan karyawan nonakademis. Lufi (2017) menyatakan fairness merupakan prinsip *governance* yang mengutamakan adanya perlindungan bagi *stakeholders* minoritas baik dari segi gender, ekonomi, geografi dan lain-lain, terlindungi dari kecurangan-kecurangan, dan kekeliruan tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan Anindya (2017) menjelaskan bahwa untuk memenuhi aspek fairness dalam penyampaian informasi, perguruan tinggi dapat menerapkan *equal treatment* kepada seluruh civitas akademika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hubungan dengan karyawan juga

terus dijaga, yaitu dengan menghindari praktik diskriminasi, antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama, dan jenis kelamin, memperlukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana system pelaksanaan dan system remunerasi, perlu ditetapkan mekanisme yang berkaitan dengan penetapan *reward idan ipunishment* bagi semua karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

6. Hubungan Pengaruh Prinsip-Prinsip *Good University Governance* Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Good university governance mempunyai keterkaitan yang erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Muhi (2012) prinsip-prinsip *good university governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan fairness diperlukan di perguruan tinggi untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Tujuannya agar pihak-pihak yang berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi Senat, Rektor dan Para Wakil Rektor, Kepala Biro, Dekan dan para Wakil Dekan, para pejabat struktural, para dosen, pimpinan dan para karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sri Agustina (2013) menjelaskan bahwa perguruan tinggi memiliki ciri khas yang membutuhkan model pengelolaan

yang berbeda dari model pengelolaan pemerintahan maupun korporasi, sehingga seiring dengan semakin ketatnya tingkat persaingan, perguruan tinggi harus terus berusaha untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perguruan tinggi, salah satunya adalah tata kelola universitas di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan prinsip-prinsip GUG di bidang pengelolaan sumber daya manusia perguruan tinggi harus dapat diinternalisasikan menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage*.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

1. Garaika Hamza (2018) melakukan penelitian dengan judul *The Effects of Good University Governance and Organizational Culture Toward Lecturer Performance and Its Influence on Private Universities Performance in the City of Lampung*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan pengaruh *good university governance* dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan dampaknya terhadap kinerja universitas swasta di Kota Lampung. Penelitian ini telah dilakukan dengan metode kuantitatif. Instrument yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan skala likert. Total populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 2,093 dosen yang bekerja di perguruan tinggi swasta, kemudian sampel dipilih sebanyak 240 dosen yang telah memenuhi kriteria sampling yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *good university governance* dan budaya organisasi

memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja dosen dan terdapat hubungan yang signifikan antara *good university governance* dengan budaya organisasi terhadap kinerja universitas.

2. Mariani, Endar Pituringsih dan Hermanto pada tahun 2017 melakukan penelitian dengan judul “*Good University Governance and Its Implication to Quality of Financial Reporting in the Public Service Agency*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh internal audit, system internal control dan komitmen organisasi terhadap *good university governance* dan dampaknya pada laporan keuangan. Penelitian ini dilakukan di IAIN Mataram dan universitas mataram. Sampel dalam penelitian ini dipilih melalui purposive sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa internal audit memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *good university governance*. Selanjutnya juga ditemukan bahwa *good university governance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas laporan keuangan.
3. Fr. Ninik Yudianti, Ilsa Haruti Suryandari pada tahun 2015 melakukan penelitian yang berjudul “*Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kontribusi terhadap kualitas manajemen pada perguruan tinggi swasta khususnya yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini akan mengevaluasi implementasi internal control dan risk management pada perguruan tinggi dalam pelaksanaan *Good University Governance*. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari para pemimpin perguruan tinggi,

dengan metode kualitatif dan analisis regresi, penelitian ini menemukan bahwa perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki informasi dan pengetahuan serta implementasi internal control, risk management dan *Good University Governance* yang cukup. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa internal *control* dan *risk management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi *Good University Governance*.

4. Rahayu pada tahun 2013 melakukan penelitian dengan judul “pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* terhadap citra serta implikasinya pada keunggulan bersaing perguruan tinggi negeri pasca perubahan status menjadi bhmn (survei pada tiga perguruan tinggi negeri berstatus bhmn di jawa barat)” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* terhadap citra serta implikasinya pada peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan metode *explanatory survey*. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 400 responden yang diambil dengan menggunakan teknik sampling systematic random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaam, observasi, dan angket. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan program Lisrel. Hasil penelitian dan temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) Penerapan *Good University Governance* pada Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BHMN

di Jawa Barat masih rendah, (2) Gambaran mengenai citra perguruan tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari reputation, personality, ethics/value dan corporate identity dinilai masih kurang baik, (3) Gambaran mengenai keunggulan bersaing Perguruan Tinggi negeri berstatus BHMN di Jawa Barat yang terdiri dari dimensi superior asset, superior capabilities dan superior control dinilai lebih rendah dibandingkan dengan Perguruan Tinggi lainnya, (4) Penelitian ini menunjukan bahwa *penerapan Good University Governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi yang terdiri dari *dimensi participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus oriented, equity & inclusiveness, effectiveness&efficiency* serta *accountability*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap citra yang meliputi dimensi *reputation, personality, ethics/value* dan *corporate identity*, (5) Penelitian ini menunjukan bahwa *penerapan Good university Governance* yang diterapkan oleh masing-masing perguruan tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, (6) Penelitian ini menunjukan bahwa Citra berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

C. Kerangka Pikir

Perguruan Tinggi merupakan lembaga yang memiliki fungsi dan kompetensi dalam menjalankan dan mengembangkan proses pendidikan tinggi, mengkaji dan mengembangkan IPTEK. Di samping melaksanakan fungsi tersebut, perguruan tinggi juga menjadi salah satu pilar dalam upaya menegakkan demokrasi, menjaga nilai-nilai moral kemanusiaan, serta

mejunjung tinggi rasa keadilan bagi masyarakat. Peran perguruan tinggi yang begitu penting harus didukung dengan upaya-upaya untuk meningkatkan tata kelola yang baik.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi *input* dalam proses pendidikan tinggi diharapkan dapat menghasilkan layanan tri-dharma perguruan tinggi yang diwadahi dalam suatu lembaga-lembaga di lingkungan perguruan tinggi yang mengatur penggunaan sumber daya dalam menunjang proses utama untuk menghasilkan *output*.

Salah satu *input* yang akan diteliti adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mengelola manajemen sumber daya manusia tersebut diperlukan tata kelola yang baik. *Input* tersebut kemudian di proses dalam penyelenggaraan tri-dharma dan akan menghasilkan *output* berupa lulusan yang menciptakan karya penelitian dan karya pengabdian pada masyarakat. Semakin baik *input* suatu perguruan tinggi yang dikelola dengan tepat maka akan semakin baik pula *outputnya*.

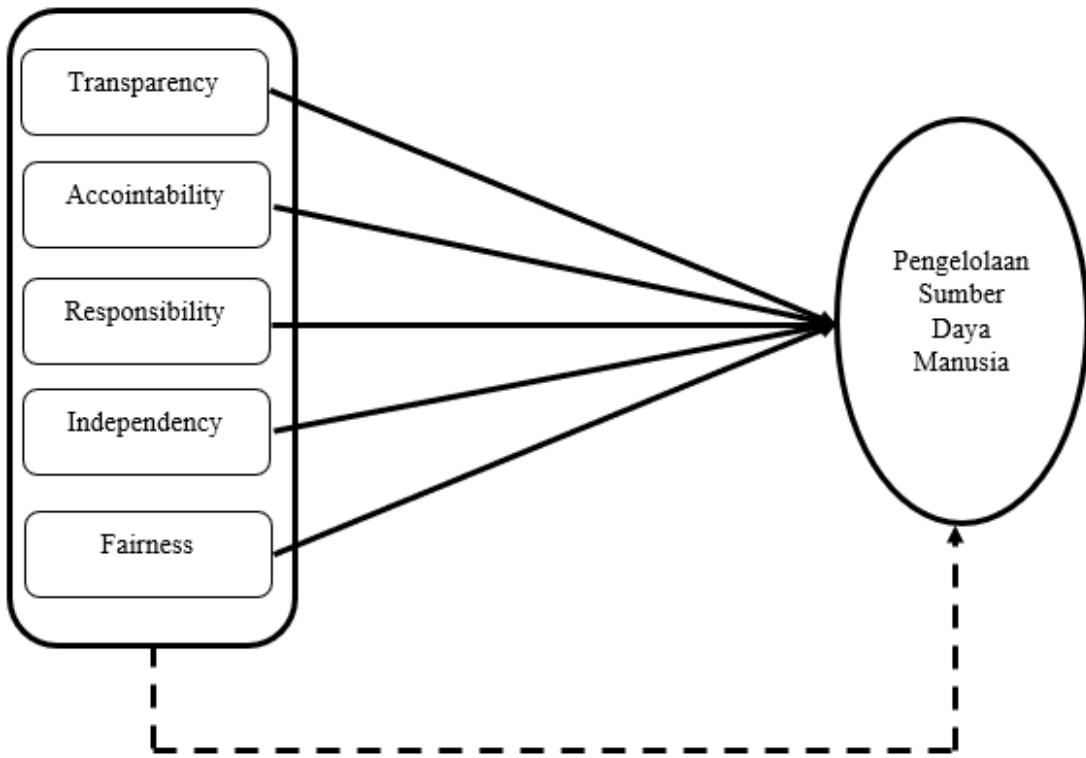
Dalam suatu organisasi, mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi suatu kebutuhan yang penting. Mereka akan dibutuhkan dalam setiap lini kegiatan manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi dan diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk bersaing dalam tingkat kompetisi yang semakin ketat. Maka suatu organisasi mempunyai kebutuhan untuk menyiaring SDM yang handal dalam rangka mempersiapkan transfer tanggung jawab dan pembagian kerja yang tepat. Di sinilah kemudian

pengelolaan dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi tonggak awal penentuan personil yang berkualitas dan professional bagi suatu organisasi.

Sebagai sebuah institusi pendidikan Universitas Sebelas Maret (UNS) juga memiliki fungsi yang sama dalam menata pengelolaan sumber daya manusia. Tuntutan adanya *world class university* dan semakin beragamnya program kerjasama dengan pihak-pihak alumni dan *stakeholders* dan semakin beragamnya program kerjasama dengan *stakeholders* dari dalam maupun luar negeri, menuntut institusi ini untuk mempunyai SDM yang berkualitas. Oleh karena itu kebutuhan SDM yang kompeten dan professional harus disediakan dan diberdayakan.

Peran unit pengelolaan sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang mendesak untuk dikelola secara baik. Perlu perencanaan yang terstruktur dengan dilandasi adanya pedoman atau regulasi dan konsistensi pelaksanaannya. Penelitian ini akan meneliti lebih dalam bagaimana pengaruh penerapan prinsip-prinsip *good university governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness) dalam pengelolaan sumber daya manusia di UNS.

Hubungan kelima variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pikir sebagai berikut.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

→ : Pengaruh variabel X terhadap Y secara parsial

→ : Pengaruh variabel X terhadap Y secara simultan

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditetapkan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

Hipotesis I : Ada pengaruh positif transparansi terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Hipotesis II : Ada pengaruh positif akuntabilitas terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Hipotesis III : Ada pengaruh positif responsibilitas terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Hipotesis IV : Ada pengaruh positif independensi terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Hipotesis V : Ada pengaruh positif fairness terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Hipotesis VI : Ada pengaruh positif transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness secara bersama-sama terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.