

IMPLEMENTASI NILAI-NILAI GOOD GOVERNANCE DI PERGURUAN TINGGI

**(Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas
dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa
serta Dampaknya pada Mutu Layanan Akademik di
Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara)**

RINGKASAN DISERTASI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Persyaratan Memperoleh
Gelar Doktor dalam Bidang Administrasi Pendidikan pada
Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia**

PROMOVENDUS

ALI HANAPIAH MUHI

NIM. 0603251



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

BANDUNG, 2010

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

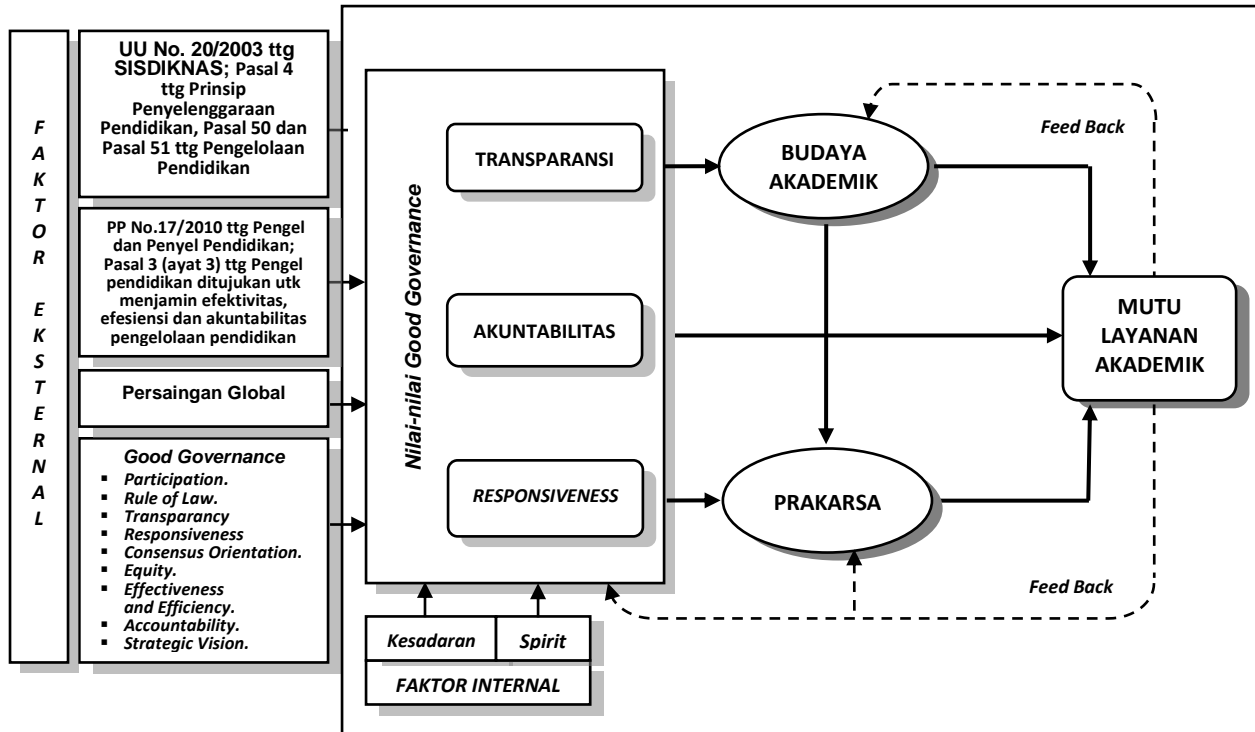
Revolusi teknologi telah membawa semua bangsa di dunia pada situasi pergaulan global yang ditandai dengan semakin mengedepan dan ketatnya persaingan dalam berbagai aspek kehidupan antar bangsa. Persaingan global menempatkan kualitas sumber daya manusia suatu negara pada posisi yang sangat strategis dalam menentukan posisi dan daya saing negara tersebut dalam percaturan dunia. Pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat penting dan strategis untuk mempersiapkan generasi masa depan yang berkualitas.

Pengelolaan pendidikan di Indonesia selama ini cenderung bersifat sentralistik, yang menyebabkan institusi pendidikan menjadi tidak mandiri, kurang berkembang dengan baik, lemah inisiatif, kurang kreatif, tidak inovatif, dan kurang berani melakukan terobosan baru. Menyadari akan hal tersebut, muncul tuntutan perubahan terhadap ketatalaksanaan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Perubahan pola ketatalaksanaan yang di arahkan pada pengelolaan yang otonom, lebih adaptif dan luwes, mempunyai kemampuan belajar sepanjang hayat, kritis, inovatif, kreatif dan mampu bekerja sama. Beberapa PTN mengalami perubahan dari pola manajemen lama yang bersifat sentralistik ke pola manajemen baru yang otonom dalam bentuk Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN). Reformasi PTN ke arah otonomi dengan pola penatalaksanaan yang baik (demokratis, transparan dan akuntabel). Perubahan pola penatalaksanaan tersebut sejalan dengan tuntutan masyarakat terhadap adanya *good governance* dan akuntabilitas publik pada semua sektor publik, terutama yang dikelola oleh pemerintah.

Semua pihak menyadari bahwa perubahan dunia yang begitu cepat menuntut fleksibilitas perguruan tinggi untuk dapat menyikapi dan menyesuaikan diri dengan cepat di lingkungan global yang penuh turbulensi dan ketidakpastian. Salah satu bentuk perubahan perguruan tinggi yang sedang berlangsung adalah transformasi *spirit corporate culture* ke dalam instiusi pendidikan tinggi. Dengan kata lain, mengadopsi dan menerapkan prinsip-prinsip penatalaksanaan yang baik (*good governance*) ke lingkungan lembaga pendidikan tinggi. Secara ringkas digambarkan dalam kerangka pemikiran penelitian, lihat gambar 1.

B. Rumusan Masalah

Pokok masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut : “Bagaimanakah makna dan kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan responsiveness terhadap budaya akademik dan prakarsa serta dampaknya pada mutu layanan akademik di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara”.



Gambar 1 : KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Berdasarkan pokok masalah penelitian tersebut, penulis lebih lanjut menjabarkan ke dalam pertanyaan penelitian yang relevan dan dinilai signifikan untuk diteliti lebih jauh, yaitu :

1. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan berkontribusi signifikan terhadap budaya akademik pada PT-BHMN ?
2. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial berkontribusi signifikan terhadap budaya akademik pada PT-BHMN ?
3. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan berkontribusi signifikan terhadap prakarsa pada PT-BHMN ?
4. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial berkontribusi signifikan terhadap prakarsa pada PT-BHMN ?
5. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan berkontribusi signifikan (efektif) terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN ?
6. Apakah nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial berkontribusi signifikan (efektif) terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN ?
7. Apakah budaya akademik berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa pada PT-BHMN ?
8. Apakah budaya akademik berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN ?
9. Apakah prakarsa berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

▪ Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan terhadap budaya akademik pada PT-BHMN.
2. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial terhadap budaya akademik pada PT-BHMN.
3. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan terhadap prakarsa pada PT-BHMN.
4. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial terhadap prakarsa pada PT-BHMN.
5. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN.
6. Mengetahui dan menelaah kontribusi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN.

7. Mengetahui dan menelaah kontribusi budaya akademik terhadap prakarsa pada PT-BHMN.
8. Mengetahui dan menelaah kontribusi budaya akademik terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN.
9. Mengetahui dan menelaah kontribusi prakarsa terhadap mutu layanan akademik pada PT-BHMN.

▪ **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih yang bermanfaat dalam memperkaya khasanah ilmu pengetahuan (khususnya yang berkaitan dengan *good governance*), dan sebagai bahan kajian bagi pemerintah, para pakar, peminat, pemerhati, pengelola pendidikan dan organisasi nonprofit lainnya. Secara khusus, hasil penelitian ini diharapkan dapat memenuhi perannya dalam memberikan masukan kepada pihak perguruan tinggi dalam mengambil kebijakan dan mengelola perguruan tinggi di masa yang akan datang.

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Perguruan Tinggi

Manajemen universitas mulai cenderung mensinergikan manajemen *business* dan akademik. Pengadopsian teknik manajemen *business*: perencanaan strategik, marketing, dan berbagai skema akunting yang mulai dan semakin familiar dengan lingkungan akademik. Skill dan budaya akademik tetap memegang peran penting dan menjadi fokus perhatian. Manajemen akademik melibatkan berbagai pihak berkepentingan yang disebut dengan "*triangle model analysis*", yaitu kampus, pasar, dan negara. Karakteristik yang esensial adalah universitas sebagai suatu entitas pendidikan. *Corporate university* adalah sebagai alat yang strategik dalam membantu organisasi dalam mencapai misinya. Kata organisasi di sini menekankan bahwa universitas tidak perlu menjadi korporasi, tidak perlu menjadi bisnis yang mencetak uang. Akan tetapi, bagaimana mendisainnya menjadi wadah untuk mengolah dan mengelola individu dan pembelajaran organisasional, ilmu pengetahuan (*knowledge*), dan kearifan (*wisdom*). *Knowledge* mengacu pada hal-hal spesifik, prosedur, dan skill yang dapat dikuasai oleh individu-individu atau organisasi. Jenjang tertinggi adalah kearifan (*wisdom*), ketersediaan untuk penerapan *knowledge* secara efektif bagi tujuan organisasi. Para karyawan dan organisatoris harus memiliki kearifan untuk menerapkan pembelajaran dan pengetahuan meraka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif sesuai yang ditetapkan *corporate university*. (Dill dalam Bousquest, M., 2008:102-103)

B. Good Governance

Good governance tidak lepas dari keinginan agar adanya keadilan yang merata, agar sesuai dengan proporsi dan keterlibatan individu tanpa mengesampingkan pengembangan dan upaya memperoleh keuntungan dari setiap langkah yang ditempuh. World Bank memberi definisi, yaitu "*the state power is used*

in managing economic and social resources for development of society”. Institusi *good governance* meliputi tiga domain, yaitu : **state** (negara), **private sector**, dan **society**. Menurut UNDP, *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif antara negara, sektor swasta dan masyarakat. (LAN dan BPKP, 2000:5-8). *Corporate governance* tidak hanya memperhatikan jalannya organisasi, tetapi berfokus pada kebijakan manajemen terhadap organisasi secara keseluruhan dengan melakukan pengawasan dan kontrol terhadap tindakan *executive*. *Corporate governance* memberi harapan bagi *stakeholders* dalam mewujudkan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi organisasi. *Good governance* memandang bagaimana organisasi dapat berjalan secara benar. *Good governance* pada 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., Rush,S.C., Coopers and Lybrand, 1995:54-56).

Peran utama manajemen adalah untuk menjalankan operasional bisnis (perusahaan atau organisasi) secara efektif dan efisien serta hal-hal lain dalam lingkup aktivitas perusahaan/organisasi semata. Manajemen tentang bagaimana menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi (Batemann dan Snell, 2002:4-10). Sebaliknya, *corporate governance* tidak hanya memperhatikan jalannya bisnis perusahaan/organisasi, tetapi berfokus pada kebijakan direksi/manajemen terhadap perusahaan secara keseluruhan dengan melakukan pengawasan dan kontrol terhadap tindakan *executive*. *Corporate governance* memberi harapan bagi *stakeholders* dalam mewujudkan akuntabilitas dan kepatuhan terhadap regulasi perusahaan (organisasi). Artinya, *good governance* memandang bagaimana perusahaan dapat berjalan secara benar.

Governance adalah merupakan proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods* dan *public servive*. Praktek terbaik dari proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods* dan *public servive* inilah yang disebut *Good Governance* (Sedarmayanti, 2003).

▪ **Transparansi**

Transparansi semakin urgen dalam sektor publik dan *private*, hal ini didorong oleh berkembangnya tuntutan lingkungan terhadap akses informasi. Aliran informasi tidak pernah secara total tanpa hambatan, karena manajemen yang tidak transparan dalam mengelola organisasi. Transparansi diterima luas masyarakat (sektor *publik* dan *private*), karena transparansi memberikan harapan terhadap efisiensi, membangun kredibilitas dan citra, kepercayaan dan kolaborasi (Drucker, S.J. dan Gumpert, G., 2007:493-496). Transparansi sangat penting untuk mencegah terjadinya skandal, penyelewengan dan penyimpangan yang dapat menimbulkan kebangkrutan. Filosofinya adalah bahwa *shareholders/stakeholders* memiliki keterbatasan dalam menjalankan perusahaan/ organisasi, sehingga harus menerapkan prinsip transparansi untuk memudahkan *shareholders/stakeholders* dalam mengawasi dan menilai perusahaan/organisasi. Transparansi tidak bersifat absolut, tetap ada pembatasan-pembatasan mengenai informasi apa saja yang dapat diberikan. Pembatasan terkait : (1) Siapa saja yang berhak mengakses informasi. (2) Jenis informasi yang dapat diberikan dan jenis informasi yang tidak boleh diberikan, seperti rahasia dagang,

piranti lunak, dan strategi organisasi (Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006:76-77).

▪ **Akuntabilitas**

Akuntabilitas diartikan sebagai kewajiban bagi aparaturnya atau pelayan publik untuk bertindak selaku penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya. Akuntabilitas adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi atau pelayanan publik yang dilakukan oleh lembaga publik sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, dan apakah pelayanan publik telah mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang sesungguhnya. Lembaga publik yang tugas melayani masyarakat harus bertanggung jawab secara langsung maupun tidak langsung kepada masyarakat (Widodo, J., 2001:148-152).

Akuntabilitas juga meliputi tanggungjawab. Tanggungjawab berarti pertanggungjawaban kepada orang lain atas aktivitasnya. *Internal responsibility* mengacu pada standar moral, seperti kejujuran, kewajiban, dan kehormatan yang mengikat seseorang. *External responsibility* mengacu pada seseorang dapat mempertanggungjawabkan pada atasan melalui institusi formal secara terencana melalui pemeriksaan/ diminta pertanggungjawaban yang disertai sanksi. Seorang pejabat publik bertanggung jawab atas setiap tindakan dan *outcomesnya*. Publik memberikan kepercayaan pada individu dan para pejabat yang disertai dengan keharusan untuk memikul tanggung jawab atas segala tindakan dan dampak dari tindakannya (Othman, A.R., Shavelson, R.J., dan Ruiz Primo, M.A., 2006:27-33). Pejabat publik sebagai pelaku kebijakan/pelayanan publik harus bertanggungjawab terhadap kekuasaan, kewenangan, dan sumber daya yang telah digunakannya, harus mempertanggungjawabkan sikap, perilaku dan segala sekap terjangnya terhadap masyarakat dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewenangan yang ada (Widodo, J., 2001:147-152).

▪ **Responsiveness**

Seorang pelayan publik, politisi atau birokrat yang responsif harus menjadi seorang yang reaktif, simpatik, sensitif, dan mampu berempati pada opini dan kebutuhan masyarakat. *Responsiveness* merupakan kesiapan dan akurasi dari penyedia layanan dalam merespons permintaan dari stakeholders untuk ditindaklanjuti. Kesiapan terkait dengan kecepatan, mengacu pada waktu tunggu antara permintaan pihak masyarakat dan tindak lanjut oleh pihak pelayan publik. Akurasi mengandung makna respons pelayan publik yang dapat memenuhi keinginan stakeholders (Vigoda, E., 2002:527-533).

Responsiveness memiliki efek positif terhadap kesejahteraan sosial, perbaikan/modernisasi sektor publik, peningkatan *outcomes*, dan berpengaruh terhadap mekanisme kontrol. Oleh karenanya, para pelayan publik harus lebih sensitif terhadap tugas dan memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Maka lembaga publik harus tahu betul siapa pelanggannya dan mau mengubah dirinya untuk mulai mendengar pelanggannya, mensurvey serta

melakukan pendekatan kepada pelanggan/stakeholdersnya (Osborne, D. dan Gaebler, T., 2000:191-194).

Perguruan tinggi sebagai lembaga publik memiliki tugas dan fungsi memberikan dukungan dan bantuan atau pelayanan kepada komunitas kampus. Elemen penting di sini adalah peran para pengelola perguruan tinggi, baik secara individu maupun secara kolektif. Bagaimana mereka merefleksi dan menginterpretasi kebutuhan komunitasnya, serta merespons tugas sebagai penyedia *public goods* dan *public service* bagi komunitas atau bagi masyarakat dan negara (Pope, M.L. dan Miller, M.T., 2001:20-23).

C. Mutu Layanan Akademik

Pelayanan adalah jasa, yaitu semua aktivitas yang dapat diidentifikasi secara tersendiri dan bersifat tak bisa diraba (*intangible*) yang merupakan pemenuhan kebutuhan. Jasa sebagai kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun (Stanton; dan Kotler *dalam* Guntur, M.S.W. dan Setiaji, B., *tt* : 3).

Struktur organisasi berbasis akademik dengan fungsi dan program-program akademik. (1) organisasi akademik, (2) unit administratif yang mendukung jalannya organisasi akademik, (3) unit administratif yang mendukung secara langsung proses yang prioritas/aktivitas akademik, (4) staf administratif yang fokus pada proses-proses yang spesifik yang berorientasi pada mendukung produk dan outputs (Kidwell, J.J., dan O'Brien, D.J., 1995).

Hardjosoedarmo, S. (2004:49) mengemukakan bahwa memang sulit untuk mendefinisikan mutu secara tepat, jika tidak dikaitkan dengan suatu konteks tertentu. Secara umum dikatakan bahwa mutu adalah karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai atau konsumen, dan diperoleh melalui pengukuran proses serta melalui perbaikan yang berkelanjutan. Mutu adalah penilaian subyektif dari para konsumen, yang ditentukan oleh persepsi konsumen terhadap produk atau jasa. Instrumen pengukuran untuk menentukan kualitas pelayanan suatu lembaga didasarkan pada lima dimensi, yaitu (1) *Tangibles* atau bukti fisik, (2) *Reliability* atau keandalan, (3) *Responsiveness* atau ketanggapan, (4) *Assurance* atau jaminan dan kepastian, dan (5) *Empahty* (Parasuraman *dkk. dalam* Mansur, A. dan Wahyu, I., 2005:2), secara detail sebagai berikut :

1. *Tangibles* atau bukti fisik, yaitu kemampuan suatu perusahaan/lembaga dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal atau konsumen melalui fasilitas fisik, peralatan/perengkapan kerja, dan penampilan karyawan.
2. *Reliability* atau keandalan, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
3. *Responsiveness* atau ketanggapan, yaitu kemauan untuk menolong konsumen dan menyediakan pelayanan yang cepat dan tepat kepada konsumen dengan penyampaian informasi yang jelas.
4. *Assurance* atau jaminan dan kepastian, yaitu pengetahuan, kesopanan-santunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para konsumen kepada perusahaan/lembaga.

5. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para konsumen dengan berupaya memahami keinginan konsumen/konsumen.

D. Budaya Akademik

Budaya merupakan suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma/perilaku. Nilai-nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja dan lain-lain) berinteraksi menimbulkan norma (bagaimana kita harus bertindak/melakukan sesuatu) (Brown, D. Andrew *dalam* A.B. Susanto, FX Sujanto, H. Wijanarko, P. Susanto, S. Mertosono, dan W. Ismangil, 2008:6).

New Paltzian menggambarkan budaya akademik sebagai seni (*artsy*) mendidik dan bersifat progresif. Seni mendidik menjadi progresif, jika seni memiliki banyak makna dan nilai. Seni memerlukan imajinasi, dan imajinasi mempertanyakan pemikiran tentang sesuatu yang tidak/belum eksis. Berfikir secara kreatif adalah kebebasan intelektual. Kebebasan berfikir ini berimplikasi pada resiko intelektual berupa berfikir kritis, perdebatan, dan sering bertentangan dengan otoritas adalah hal yang lumrah. Berbeda dengan budaya politik, yang cenderung tidak progresif, cenderung pada ketentuan, perintah, dan peraturan-peraturan (Roger W. Bowen, 2001:15). Berbagai aspek budaya yang spesifik dalam konteks akademik. *Management style* di pendidikan tinggi terkonsentrasi pada konsep manajerialisme dan kolejalisme. Manajerialisme mengacu pada kecenderungan para manajer profesional untuk memainkan peran secara lebih signifikan dalam pembuatan keputusan di pendidikan tinggi. Kolejalisme adalah terminologi yang dimaksudkan untuk menyatakan institusionalisasi aspek-aspek aspirasi dan praktek kolejal. Tiga elemen inti karakteristik kolejalisme, yaitu (1) Suatu proses *shared decision-making* oleh kelompok kolejal terkait akademis, (2) Saling mendukung dalam memperkuat integritas akademik, dan (3) Konservatif terhadap suatu realisme dari pengetahuan dan penerapannya (Harvey *dalam* Davies, J., Douglas, A. dan Douglas, J., 2007:384)

Budaya merupakan fenomena sosial yang dihasilkan oleh sekelompok orang dalam waktu dan tempat tertentu yang mempengaruhi perilaku anggota kelompoknya secara alami. Sebagai fenomena sosial, budaya juga terkait dengan perangkat intelektual yang digunakan untuk menggambarkan/ menjelaskan perilaku, nilai-nilai dan sikap orang-orang dalam kelompok. Perspektif budaya di pendidikan tinggi, memuat beberapa kategori (Valima, Jussi, 2008) :

- Budaya disiplin, adalah sebagai perangkat intelektual. Dimana disiplin merupakan salah satu struktur yang mendasar dalam belajar.
- Budaya kampus, suatu konsep yang menggambarkan pabrik sosial dari lembaga pendidikan tinggi. Bahwa praktek kelembagaan yang mengakar dalam tradisi mereka.
- Mahasiswa sebagai objek studi, sekarang mulai berubah menjadi subjek studi dalam proses pembelajaran.
- Budaya nasional, merujuk pada sistem pendidikan nasional yang mengandung muatan-muatan nasional, tradisi, dan budaya bangsa.

- Perubahan, termasuk perubahan proses pembelajaran. Perubahan budaya sering kali terjadi atau berawal dari perubahan tradisi/budaya atau pemikiran kalangan lembaga pendidikan.

E. Prakarsa

Prakarsa merupakan inisiatif, ikhtiar atau daya upaya seseorang yang merupakan alat atau syarat untuk mencapai maksud dan tujuan. Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Jadi, dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Prakarsa institusi adalah penting, namun tidak kalah penting adalah prakarsa personal tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjalani proses profesionalisasi (Castetter *dalam* Danim, S., 2002:36).

Pentingnya menghormati individu, kebebasan, pengaturan diri dan tanggung jawab. Menghargai pegawai sebagai pribadi yang unik, berharga, memiliki motivasi dan cerdas. Perubahan besar dalam konteks politik, sosial dan ekonomi dalam beberapa dekade terakhir telah memunculkan perubahan dalam berbagai keahlian yang dibutuhkan dalam ketatalaksanaan. Maka diperlukan berbagai kompetensi, seperti kompetensi teknis, bisnis, interpersonal dan intelektual. Kompetensi tersebut akan mendorong para individu untuk berkembang dan mengembangkan ide-ide baru (Sofa, F., 2003:144-146). Berkembangnya prakarsa tidak terlepas dari penyerahan kewenangan dari orang yang berada pada posisi top organisasi kepada orang yang berada di posisi di bawahnya. Hal ini memungkinkan pengembangan individualitas. Desentralisasi pendidikan terkait pergeseran kekuasaan dari pengambilan keputusan sentralistik ke beberapa pengambil keputusan yang lain (McGinn, N. dan Welsh, T., 2003:5-50).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif terhadap dosen, karyawan dan mahasiswa di Insitut Teknologi Bandung (ITB) selanjutnya ditulis dengan simbol PT-A, dan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, selanjutnya ditulis dengan simbol PT-B. Keduanya merupakan Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN). Instrumen penelitian yang digunakan adalah *questioner*. Data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

▪ **Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik**

1. Secara Simultan : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik

Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) untuk gabungan PT-A dan PT-B sebesar 0,893. Koefisien determinasi sebesar 0,893 mengandung pengertian bahwa 89,3 % variabel Budaya Akademik dipengaruhi oleh variabel Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness. Koefisien determinasi (R^2) untuk PT-A sebesar 0,967 dan PT-B sebesar 0,955. Masing-masing sebesar 96,7% dan 95,5 % variabel budaya akademik dipengaruhi oleh variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness. Koefisien determinasi tersebut berada pada kisaran 0,800 – 1,000, berarti termasuk kategori sangat tinggi.

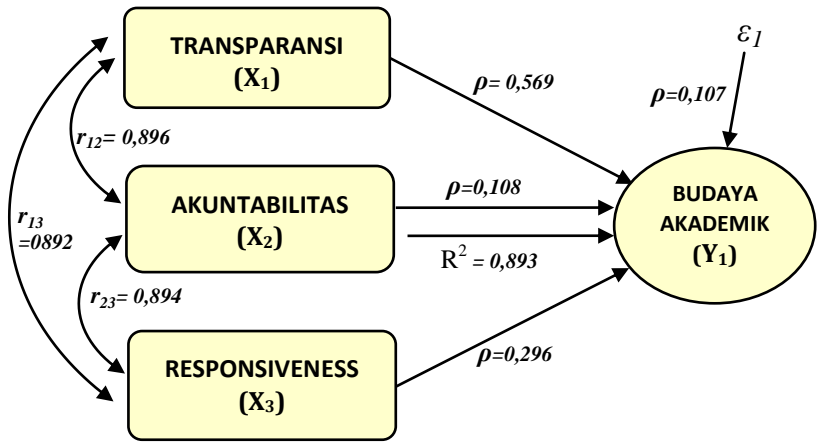
2. Secara Parsial : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik

Gabungan PT-A dan PT-B, koefisien jalur variabel transparansi sebesar 0,569. Nilai t hitung adalah 19,205, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, transparansi berkontribusi secara signifikan terhadap budaya akademik. Koefisien jalur (beta) variabel akuntabilitas sebesar 0,108. Nilai t hitung adalah 3,624, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, akuntabilitas berkontribusi secara signifikan terhadap budaya akademik. Koefisien jalur (beta) variabel Responsiveness sebesar 0,296. Nilai t hitung adalah 10,100, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, responsiveness berkontribusi secara signifikan terhadap budaya akademik. Bentuk hubungan antar variabelnya dapat dilihat pada gambar 2.

Koefisien jalur variabel transparansi pada PT-A sebesar 0,216, dan PT-B sebesar 0,678. Koefisien jalur variabel akuntabilitas pada PT-A sebesar 0,663, pada PT-B sebesar 0,145. Koefisien jalur variabel responsiveness pada PT-A sebesar 0,122, dan pada PT-B sebesar 0,188. Koefisien jalur ketiga variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness lebih besar dari 0,05, berarti bahwa variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness berkontribusi positif secara langsung dan signifikan terhadap budaya akademik.

Salah satu faktor yang dapat menguatkan budaya organisasi adalah adanya konsensus nilai-nilai dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Penanaman nilai-nilai dalam organisasi melibatkan proses pembelajaran, dimana para anggota organisasi mengajarkan/menularkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku dalam organisasi. Disadari atau tidak di Perguruan Tinggi yang menjadi objek penelitian sebetulnya telah melakukan satu atau lebih mekanisme dalam penanaman nilai-nilai, seperti Perguruan Tinggi tersebut telah melakukan

pernyataan filosofis formal, visi, misi, termasuk nilai-nilai dalam organisasi pada berbagai kesempatan secara terus-menerus.



Gambar 2: Hubungan Kausal X1, X2, X3 terhadap Y1 pada Gabungan PT-A dan PT-B

Kedua perguruan tinggi tersebut eksis dan berkembang di era globalisasi dan era demokratisasi. Transparansi, akuntabilitas dan responsiveness merupakan bagian dari nilai-nilai yang menjadi perhatian, tuntutan dan pedoman masyarakat lokal, nasional maupun internasional dalam percaturan pergaulan global. Nilai-nilai tersebut sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam keyakinan masyarakat global dan demokratis. Perguruan tinggi sebagai organisasi publik tidak bisa menghindari dan melepaskan diri dari nilai-nilai tersebut. Disadari atau tidak nilai-nilai global ini telah masuk ke lembaga PT-BHMN. Hal ini dapat dicermati dari adanya ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum pasal 19 ayat 2, pasal 20, 21 dan 22 yang mengharuskan perguruan tinggi dikelola secara akuntabel.

Budaya akademik merupakan budaya organisasi yang secara spesifik berkembang pada lembaga pendidikan terutama perguruan tinggi. Nilai-nilai yang memberikan pemahaman mengenai arah bersama bagi seluruh anggota serta menjadi panduan perilaku keseharian mereka. Sistem makna dan nilai bersama ini merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi tersebut. Organisasi memperoleh kekuatan dari nilai-nilai tersebut. Nilai-nilai merupakan realitas dalam pikiran para anggota suatu organisasi. Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi akan mempengaruhi keseluruhan aspek organisasi tersebut, mulai dari apa yang harus dihasilkan dan bagaimana anggota mengerjakannya. Nilai-nilai ini akan berperan pula

sebagai sistem kontrol yang menginformasikan kepada para anggota mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

Sesungguhnya nilai-nilai merupakan jiwa dari suatu budaya (termasuk budaya akademik). Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya akademik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut adalah penting dan berpengaruh terhadap perilaku para karyawan, dosen dan mahasiswa yang merupakan anggota dari perguruan tinggi. Ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai tersebut telah turut memperkaya nilai-nilai yang terkandung dalam budaya akademik. Artinya, nilai-nilai tersebut telah menjadi elemen penting yang memperkaya nilai-nilai yang membentuk budaya akademik pada Perguruan Tinggi Badan Hukum Miliki Negara.

▪ **Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Prakarsa**

3. Secara Simultan : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Prakarsa

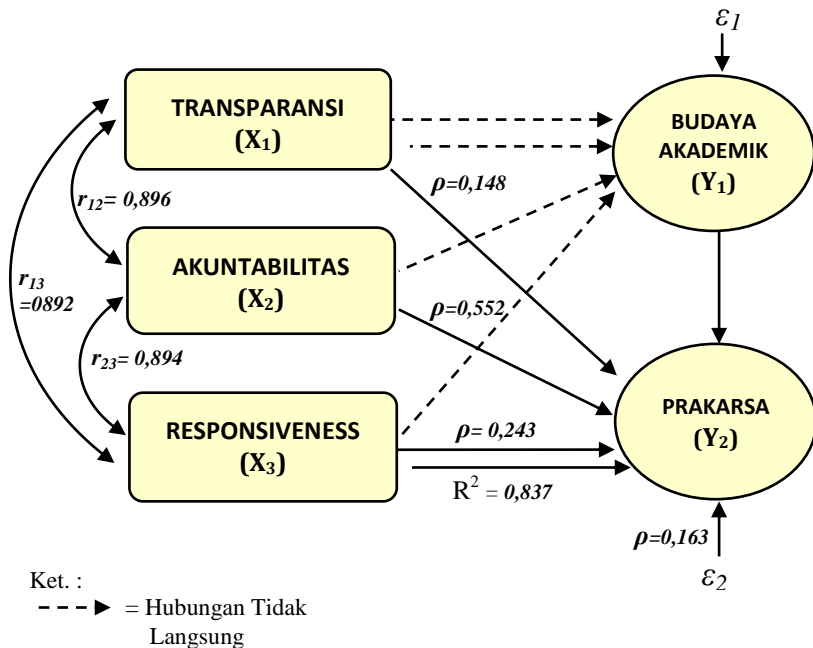
Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa kontribusi variabel transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* terhadap prakarsa dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) pada gabungan PT-A dan PT-B sebesar 0,837. Koefisien determinasi sebesar 0,837 mengandung pengertian bahwa 83,7 % variabel Prakarsa dipengaruhi oleh variabel Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness. Koefisien determinasi berada pada kisaran antara 0,800 – 1,000. Berarti bahwa kontribusinya sangat tinggi.

Koefisien determinasi (R^2) untuk PT-A sebesar 0,964, dan PT-B sebesar 0,923. Masing-masing sebesar 96,4% dan 92,3 % variabel prakarsa dipengaruhi oleh variabel transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness*. Koefisien determinasi tersebut berada pada kisaran 0,800 – 1,000, berarti termasuk kategori sangat tinggi.

4. Secara Parsial : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Prakarsa

Gabungan PT-A dan PT-B, Koefisien jalur variabel transparansi sebesar 0,148. Nilai t hitung adalah 4,043, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, transparansi berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa. Koefisien jalur variabel akuntabilitas sebesar 0,552. Nilai t hitung adalah 15,007, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, akuntabilitas berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa. Koefisien jalur variabel Responsiveness sebesar 0,243. Nilai t hitung adalah 6,712, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Artinya, *responsiveness* berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa. Bentuk hubungan antar variabelnya dapat dilihat pada gambar 3.

Koefisien jalur variabel transparansi pada PT-A sebesar 0,161, dan PT-B sebesar 0,354. Koefisien jalur variabel akuntabilitas pada PT-A sebesar 0,599, pada PT-B sebesar 0,135. Koefisien jalur variabel responsiveness pada PT-A sebesar 0,243, dan pada PT-B sebesar 0,243. Koefisien jalur variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness lebih besar dari 0,05, berarti bahwa ketiganya variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness berkontribusi positif secara langsung dan signifikan terhadap prakarsa.



Gambar 3: Hubungan Kausal X1, X2, X3 terhadap Y2 pada Gabungan PT-A dan PT-B

Para individu pada kedua perguruan tinggi cenderung untuk mengadopsi dan menganut nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* dalam ketatalaksanaan PT-BHMN. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi sikap para anggota organisasi, salah satu bentuk sikap yang dipengaruhi adalah prakarsa.

Prakarsa merupakan inisiatif, ikhtiar atau daya upaya seseorang yang merupakan alat atau syarat untuk mencapai maksud dan tujuan. Prakarsa merupakan ikhtiar atau daya upaya seseorang atas kehendak atau kemauan sendiri. Kata kuncinya adalah prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir, sehingga menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Prakarsa sangat tergantung pada

internal individu masing-masing anggota organisasi. Di sinilah letak peran pentingnya nilai-nilai dalam membentuk prakarsa. Nilai-nilai inilah yang akan membentuk keyakinan para anggota organisasi. Secara positif nilai-nilai ini memunculkan sikap dan perilaku positif dalam diri para anggota organisasi untuk mengambil sikap dan tindakan terbaik dalam menunaikan tugasnya.

Setiap individu dalam organisasi memiliki prakarsa. Namun demikian, kemampuan dalam melahirkan prakarsa tiap individu belum tentu sama. Terkait dengan hal tersebut diperlukan upaya pengembangan anggota organisasi. Pengembangan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan dosen dan karyawan dalam melaksanakan tugas sekarang, dan peningkatan produktivitas di masa mendatang. Pengembangan yang dilakukan di lingkungan institusi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pribadi, profesionalitas dan sosial bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini dianggap penting, dikarenakan adanya karakteristik tugas yang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman, ilmu pengetahuan dan teknologi serta reformasi internal pendidikan itu sendiri.

Penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan responsiveness turut berperan atau berpengaruh terhadap prakarsa sivitas akademika di PT-BHMN. Hal ini tergambarkan dari adanya pengaruh nyata faktor transparansi, akuntabilitas, dan responsiveness terhadap prakarsa.

Para anggota organisasi meyakini bahwa nilai-nilai tersebut akan memberikan dampak yang positif terhadap eksistensi organisasi, dan eksistensi organisasi pada akhirnya akan berdampak positif bagi eksistensi para anggotanya. Mengingat prestasi organisasi tergantung pada individu-individu dalam organisasi tersebut. Prestasi kerja individu tergantung pada motivasi dan kemampuan kerja individu, maka pelaksanaan tugas individu anggota organisasi menjadi penting. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan adalah bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi tersebut. Peranan individual anggota organisasi menjadi sangat penting dan perlu mendapat perhatian. Setiap individu bisa saja memiliki pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda. Kondisi inilah yang menyebabkan perilaku setiap individu berbeda satu sama lain, walaupun mereka berada dalam lingkungan kerja yang sama.

Berkembangnya prakarsa tidak terlepas pula dari penyerahan kewenangan dari mereka yang berada di satu tempat atau tingkatan organisasi pendidikan kepada mereka yang berada di tingkatan lain di bawahnya. Penyebaran yang memungkinkan pengembangan individualitas. Desentralisasi pendidikan membicarakan pergeseran kekuasaan dari pengambilan keputusan sentralistik ke beberapa pengambil keputusan yang lain.

Dimensi tingkat desentralisasi, merupakan batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Semakin besar suatu organisasi maka semakin besar jarak antara *top* manajemen dengan *lower* manajemen. Perbedaan jarak yang jauh tersebut dapat berakibat yang kurang menguntungkan : akan terjadi komunikasi yang buruk, keputusan-keputusan yang tidak optimal, dan berkurangnya efektivitas organisasi. Desentralisasi, dimana kebijakan dan keputusan-keputusan penting bagi keseluruhan organisasi tetap berada pada level eksekutif puncak organisasi, tanggung jawab dan keputusan-keputusan

pelaksanaan didesentralisasikan ke level yang serendah mungkin, sehingga keluwesan pelaksanaan dan otonomi dan kemandirian unit-unit kerja bertambah, sedangkan pengendalian organisasi atas masalah-masalah kebijakan utama organisasi tetap terjamin. Desentralisasi dipandang sebagai kunci untuk meningkatkan peran serta, prakarsa, karya dan kepuasan anggota organisasi.

- **Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Mutu Layanan Akademik**

5. Secara Simultan : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Mutu Layanan Akademik

Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa kontribusi variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness terhadap mutu layanan akademik dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) pada gabungan PT-A dan PT-B sebesar 0,785. Koefisien determinasi sebesar 0,785 mengandung pengertian bahwa 78,5 % variabel Mutu Layanan Akademik dipengaruhi oleh variabel Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness. Koefisien determinasi berada pada kisaran antara 0,600 – 0,799, yang menunjukkan bahwa kontribusi transparansi, akuntabilitas dan responsiveness secara simultan terhadap mutu layanan akademik tinggi. Berarti, secara simultan transparansi, akuntabilitas dan responsiveness efektif dalam meningkatkan mutu layanan akademik.

Koefisien determinasi pada PT-A sebesar 0,830, dan PT-B sebesar 0,774. Masing-masing sebesar 83,0 % dan 77,43 % variabel mutu layanan akademik dipengaruhi oleh variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness. Koefisien determinasi PT-A berada pada kisaran 0,800 – 1,000, berarti termasuk kategori sangat tinggi. Sedangkan pada PT-B berada kisaran 0,600 – 0,799 berarti termasuk kategori tinggi.

6. Secara Parsial : Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan Responsiveness terhadap Mutu Layanan Akademik

Gabungan PT-A dan PT-B Koefisien jalur variabel transparansi sebesar 0,260. Nilai t hitung adalah 6,194, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik, dengan kata lain kontribusi transparansi terhadap mutu layanan akademik tinggi. Berarti, transparansi efektif dalam meningkatkan mutu layanan akademik. Koefisien jalur variabel akuntabilitas sebesar 0,116. Nilai t hitung adalah 2,744, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik, dengan kata lain kontribusi akuntabilitas terhadap mutu layanan akademik tinggi. Berarti, akuntabilitas efektif dalam meningkatkan mutu layanan akademik. Koefisien jalur (beta) variabel Responsiveness sebesar 0,538. Nilai t hitung adalah 12,995, sedangkan nilai t tabel adalah 1,645. Jika dibandingkan nilai t hitung

dengan t tabel, maka nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel. Hal ini menunjukkan bahwa responsiveness berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik, dengan kata lain kontribusi responsiveness terhadap mutu layanan akademik tinggi. Berarti, responsiveness efektif dalam meningkatkan mutu layanan akademik. Bentuk hubungan antar variabelnya dapat dilihat pada gambar 4.

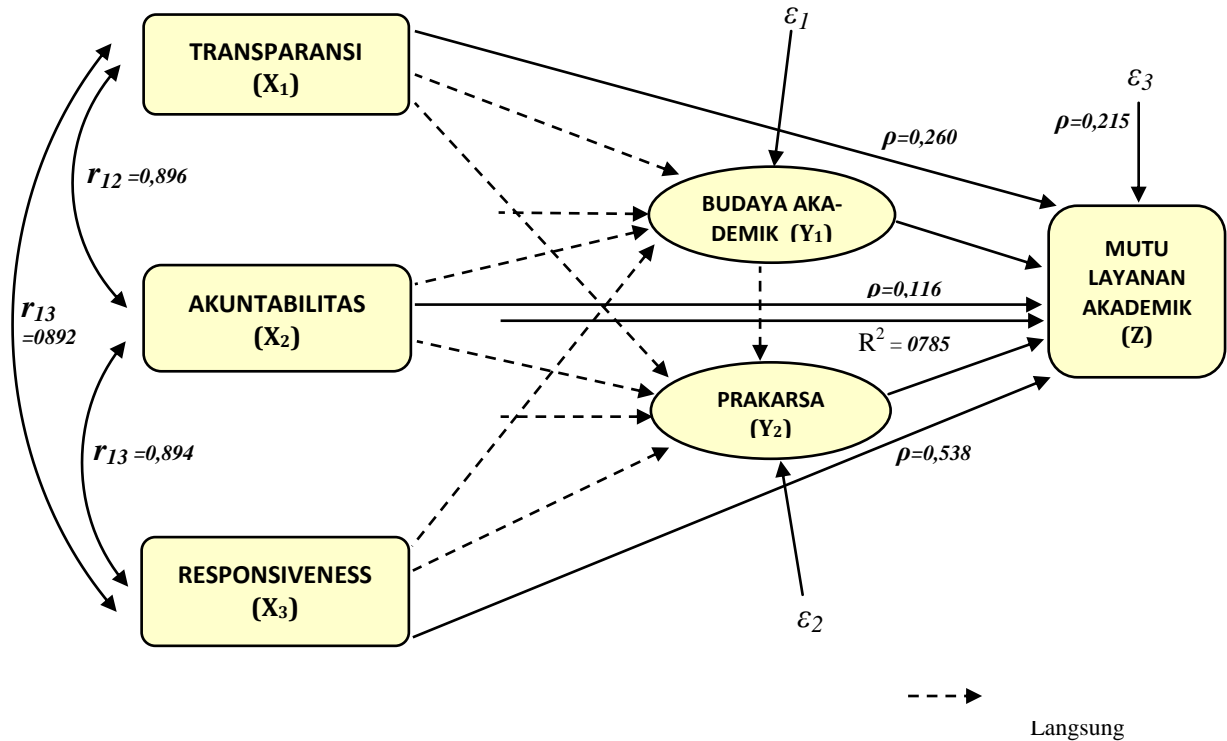
Koefisien jalur variabel transparansi pada PT-A sebesar 0,192, dan PT-B sebesar 0,191. Koefisien jalur variabel akuntabilitas pada PT-A sebesar 0,462 dan PT-B sebesar 0,184. Koefisien jalur variabel responsiveness pada PT-A sebesar 0,170, dan PT-B sebesar 0,226. Koefisien jalur variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness lebih besar dari 0,05, berarti bahwa ketiga variabel transparansi, akuntabilitas dan responsiveness berkontribusi positif secara langsung dan signifikan terhadap mutu layanan akademik.

Globalisasi yang meluas berdampak pada meningkatnya persaingan. Peningkatan persaingan mengandung makna bahwa lebih kuat dorongan untuk menjadi pemenang dalam persaingan. Artinya, suatu organisasi harus selalu melakukan perbaikan kualitas performans secara berkelanjutan dan kompetitif. Perbaikan performans yang dilakukan secara berkelanjutan haruslah melibatkan semua elemen dalam organisasi. Dengan kata lain, pada lembaga pendidikan tinggi performans yang tinggi mustahil dapat dicapai secara berkelanjutan tanpa melibatkan sivitas akademika.

Layanan yang berkualitas harus diawali dengan individu-individu pemberi layanan yang memiliki perilaku yang berkualitas dalam memberikan pelayanan. Di sinilah pentingnya menanamkan nilai-nilai yang mendorong berkembangnya perilaku yang berorientasi pada pelayanan yang berkualitas. Diantara nilai-nilai tersebut ada transparansi, akuntabilitas, responsiveness dan lain-lain.

Para individu (dosen dan karyawan) sangat mungkin dan mampu untuk tampil beda menjadi seorang yang berkualitas. Seorang dosen atau karyawan senantiasa dapat melakukan lebih daripada apa yang diperintahkan kepadanya. Ini sangat tergantung pada iklim organisasi tempat mereka bernaung. Organisasi yang berhasil selalu melakukan perubahan atau penyesuaian baik terhadap perubahan internal maupun perubahan eksternal. Perubahan atau penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi tidak bisa dipisahkan dari perubahan atau penyesuaian yang dilakukan oleh para individu dalam organisasi. Perubahan atau penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi pada hakikatnya adalah melakukan perubahan atau penyesuaian terhadap para individu anggota organisasi. Merekalah sesungguhnya yang akan menjalankan perubahan atau penyesuaian tersebut. Para individu anggota organisasi adalah inti dari keberadaan suatu organisasi.

Berbicara individu anggota organisasi berarti berbicara tentang diri para anggota organisasi. Konsep diri inilah yang merupakan inti dari keberadaan seseorang (individu) secara sadar dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki konsep diri, ia akan mengenali dirinya sendiri sebagai anggota organisasi. Konsep diri tidak akan mungkin ada tanpa kapasitas berpikir. Disinilah peran kognisi, yang mewakili setiap pengetahuan, pendapat, keyakinan atau nilai-nilai baik mengenai lingkungan, diri sendiri dan perilaku orang lain. Konsep diri para individu dalam organisasi sebagai nilai-nilai yang dimiliki oleh individu atas dirinya sebagai anggota organisasi yang bertindak dalam konteks organisasi. Konsep diri akan mempengaruhi manajemen diri yang berhasil.



Gambar 4: Hubungan Kausal X1, X2, X3 terhadap Z pada Gabungan PT-A dan PT-B

Manajemen diri memegang peran penting dalam bertindak dan mengelola isyarat situasional. Para karyawan dan dosen harus melatih diri secara terus-menerus untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa. Tak kalah penting adalah bicara pada diri sendiri dalam rangka mengevaluasi pikiran yang ditanamkan pada diri sendiri tentang kenyataan, nilai dan peristiwa yang terjadi pada diri kita.

Penelitian ini menemukan bahwa kedua perguruan tinggi yang menjadi objek penelitian, dimana para individu cenderung untuk mengadopsi atau menganut nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* dalam tata kelola PT-BHMN. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku para anggota organisasi dalam memberikan layanan yang terbaik (berkualitas). Nilai-nilai tersebut telah membentuk keyakinan para anggota organisasi. Nilai-nilai ini mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Nilai-nilai tersebut dianggap penting dan baik untuk diterapkan di lembaga. Memunculkan keyakinan bahwa nilai-nilai tersebut baik dan bermanfaat bagi lembaga saat ini dan kedepan (dalam jangka panjang), sehingga nilai-nilai tersebut mempengaruhi mereka dalam bertindak dalam konteks organisasi. Secara positif nilai-nilai tersebut memunculkan sikap dan perilaku positif dalam diri para anggota organisasi untuk bertindak terbaik dalam menunaikan tugasnya. Mereka semuanya mempunyai kepentingan terhadap apa yang dilakukan lembaganya. Hal inilah yang memberikan pengaruh positif bagi setiap individu untuk memberikan layanan yang berkualitas. Semakin kuat nilai-nilai tersebut diyakini dan meresap ke dalam diri setiap individu anggota organisasi, maka semakin kuat keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Pada akhirnya, sikap dan perilaku tersebut bermuara pada *output* berupa mutu layanan akademik yang baik.

▪ **Pedoman Pokok Pelaksanaan**

Berdasarkan hasil penelitian, tidak atau belum ditemukan adanya suatu Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional Nilai-nilai Good Governance baik di PT-A maupun PT-B. Pedoman Pokok Pelaksanaan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan atau sebagai acuan kewajiban dan janji bagi penyelenggara dalam rangka menjamin bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* dilaksanakan secara baik.

Meskipun belum ada suatu Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional Nilai-nilai Good Governance baik di lingkungan PT-A maupun PT-B. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* telah mempengaruhi perilaku para individu pada kedua PT-A dan PT-B dalam memberikan layanan akademik kepada para stakeholdersnya. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian dari nilai-nilai yang diyakini dan dianut oleh para individu di kedua PT-A dan PT-B.

Guna lebih menjamin bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *responsiveness* benar-benar dapat diimplementasikan secara lebih baik, terarah dan konsisten pada masa mendatang. Kedua PT-A dan PT-B sebaiknya menyusun suatu Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional Nilai-nilai Good Governance yang berlaku pada masing-masing perguruan tinggi. Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional tersebut dijadikan sebagai tolok ukur, pedoman penyelenggaraan atau sebagai acuan kewajiban dan janji bagi penyelenggara dalam rangka menjamin bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* dilaksanakan secara baik.

7. Pengaruh Budaya Akademik terhadap Prakarsa

Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa kontribusi variabel Budaya Akademik terhadap Prakarsa pada gabungan PT-A dan PT-B dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,622. Koefisien determinasi sebesar 0,622 mengandung pengertian bahwa 62,2 % variabel Prakarsa dipengaruhi oleh variabel Budaya Akademik. Koefisien determinasi berada pada kisaran antara 0,600 – 0,799. Nilai F hitung 123,020 dengan nilai probabilitas (Sig) = 0,000. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai probabilitas $0,05 > 0,000$, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima. Berarti bahwa variabel Budaya Akademik (Y_1) berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Prakarsa (Y_2). Setiap ada kenaikan pada variabel Y_1 akan diikuti oleh kenaikan pada variabel Y_2 .

Budaya akademik merupakan budaya organisasi yang secara spesifik berkembang di perguruan tinggi. Budaya akademik mengandung nilai-nilai yang memberikan pemahaman mengenai arah bersama bagi seluruh anggota serta menjadi panduan perilaku keseharian mereka. Sistem makna dan nilai bersama ini merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi tersebut. Organisasi memperoleh kekuatan dari nilai-nilai bersama. Nilai-nilai dalam budaya akademik merupakan realitas dalam pikiran para sivitas akademika di perguruan tinggi. Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi akan mempengaruhi keseluruhan aspek organisasi tersebut, mulai dari apa yang harus dihasilkan dan bagaimana anggota mengerjakannya.

Semua jenis pekerjaan dan teknik atau metode kerjanya sangat erat kaitannya dengan perilaku dan kreativitas seseorang yang diberi tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya akademik inilah yang berperan penting dalam menumbuhkan prakarsa. Budaya akademik sesungguhnya sangat mengedepankan kebebasan intelektual. Kebebasan intelektual ini mendorong sivitas akademika untuk berfikir dan bertindak kreatif. Kebebasan dalam berfikir, mengemukakan pendapat dan berkreasi ini sangat penting bagi sivitas akademika untuk mengembangkan prakarsa. Kita bayangkan, bagaimana jadinya jika perguruan tinggi dikekang dalam mengembangkan pemikiran-pemikiran atau ide-ide kreatif. Besar kemungkinan akan terjadi kemandegan ide, kemandegan kreativitas, dan secara perlahan dan pasti dinamika perguruan tinggi sebagai institusi kultural yang bertanggungjawab terhadap transmisi nilai-nilai tradisi, budaya dan sosial dari suatu generasi ke generasi akan memudar. Ini akan menjadi awal kecelakaan dan kemusnahan bagi perguruan tinggi tersebut.

Budaya akademik sangat erat kaitannya dengan kaidah-kaidah ilmiah, yang menjadi *entry point* adalah peran perguruan tinggi dalam kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perguruan tinggi sebagai wadah tempat berkumpulnya kaum intelektual dan generasi muda calon intelektual, calon pemimpin, dan penerus budaya dan pembangunan bangsa seyogyanya dididik dan dilatih untuk mengembangkan potensi kreatifnya dalam suasana penuh kehangatan.

Iklim kerja yang kondusif memberi peluang bagi potensi kreatif sivitas akademika untuk berkembang atau dikembangkan menjadi kreativitas yang nyata. Masing-masing individu sivitas akademika memiliki beragam potensi kreatif. Sebagian besar sivitas akademika menyimpan banyak sekali potensi yang memerlukan rangsangan untuk dikembangkan, memerlukan wadah penyaluran, dan

sentuhan bimbingan serta pembinaan sehingga potensi tersebut dapat terealisasi ke arah yang benar dan menguntungkan bagi terjadinya pembaharuan dan pencerahan. Potensi kreatif tersebut semestinya dapat terwadahi, terbina dan tersalurkan secara baik pada lembaga pendidikan tinggi. Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya akademik sangat memungkinkan itu dapat terjadi, sehingga potensi kreatif dapat menemukan saluran yang tepat, ide-ide kreatif dan kreativitas dapat berkembang dengan baik.

Dinamika dalam organisasi memungkinkan terjadi interaksi dan saling ketergantungan antar individu yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Perguruan tinggi sebagai lembaga di dalamnya cukup menonjol sifat kolegialitas. Kultur kolegial memperlakukan kebebasan akademik, otonomi, menerima dan menjaga hubungan kerja dan kesetiaan dengan rekan sejawat. Hubungan kolegial yang dianut dan berkembang di lembaga pendidikan tinggi bukan merupakan hubungan komando, akan tetapi lebih merupakan hubungan kerja dan rekan sejawat. Pola hubungan seperti ini merupakan bentuk pola kerjasama tim. Batasan tim kerja tidak terbatas pada hierarki dalam struktur organisasi. Tim kerja dapat berupa hubungan lintas hierarki. Orang-orang dimungkinkan untuk berafiliasi ke dalam tim untuk mencapai tujuan khusus yang menjadi perhatian mereka. Setiap anggota tim sangat menginginkan ia dapat diterima oleh anggota tim tersebut, sehingga setiap anggota tim berusaha untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma yang berlaku dalam tim, dan bersedia mengubah sikap dan perilakunya agar sesuai dengan standar kelompok. Sifat kolegialitas tidak terlalu memperlakukan status, dimana hierarki status setara. Hubungan kerja kolegial mempersepsikan adanya kesetaraan. Kondisi seperti ini mendorong setiap anggota untuk memberikan partisipasi aktif terbaik. Semua anggota tim diharapkan dan dituntut untuk dapat memberikan kontribusi terbaik yang mampu dilakukan. Semua anggota kelompok memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara luas. Kondisi ini akan mendorong berkembangnya prakarsa di lingkungan kultur kolegial. Kultur kolegial ini menjadi ciri khas dari budaya akademik di lingkungan lembaga pendidikan tinggi.

Budaya akademik sebagai seni mendidik dan bersifat progresif. Seni mendidik menjadi progresif, jika seni memiliki banyak makna dan nilai. Seni memerlukan imajinasi, dan imajinasi mempertanyakan pemikiran tentang sesuatu yang belum ada atau belum eksis. Berfikir secara kreatif adalah kebebasan intelektual dan merupakan hal mendasar bagi pengembangan diri kita sebagai manusia. Lingkungan kebebasan berfikir pada lembaga pendidikan tinggi, berimplikasi pada ranah intelektual untuk berfikir kritis, dan perdebatan dalam mempertentangkan sesuatu. Dinamika dalam hal *transfer of knowledge*, *transfer of skill*, pengembangan ide-ide kreatif dan berfikir kritis. Dinamika seperti ini nyaris sulit ditemukan dalam lembaga yang menganut kultur politis dan birokratis.

8. Pengaruh Budaya Akademik terhadap Mutu Layanan Akademik

Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa kontribusi variabel Budaya Akademik terhadap Mutu Layanan Akademik pada gabungan PT-A dan PT-B dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,775. Koefisien determinasi sebesar 0,775 mengandung pengertian bahwa 77,5 % variabel Mutu Layanan Akademik dipengaruhi oleh variabel Budaya Akademik. Koefisien determinasi berada

pada kisaran antara 0,600 – 0,799. Berarti bahwa kontribusinya tinggi. Selain itu, nilai F hitung 2.699,781 dengan nilai probabilitas (Sig) = 0,000. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai probabilitas $0,05 > 0,000$, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima. Berarti bahwa variabel Budaya Akademik (Y_1) berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Mutu Layanan Akademik (Z). Setiap ada kenaikan pada variabel Y_1 akan diikuti oleh kenaikan pada variabel Z.

Upaya mewujudkan pelayanan yang berkualitas tidak terlepas dari adanya pemahaman tentang paradigma mutu (kualitas) layanan. Paradigma merupakan sekumpulan asumsi atau anggapan yang memungkinkan seseorang menciptakan realitasnya sendiri. Paradigma baru yang berkembang di perguruan tinggi saat ini adalah terjadinya turbulensi persaingan yang sangat ketat antar perguruan tinggi baik di lingkungan nasional maupun internasional di era globalisasi. Perguruan tinggi menyadari untuk dapat menghadapi situasi tersebut atau untuk dapat keluar menjadi pemenang dalam persaingan tersebut perlu upaya untuk memaksimalkan daya saing secara berkesinambungan. Terkait upaya mencapai keunggulan daya saing, hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain : berfokus pada pelanggan, obsesi terhadap mutu, kerjasama tim dan lain-lain.

Proses pelayanan di perguruan tinggi dominan terjadi hubungan antar manusia seperti hubungan dosen dengan mahasiswa, hubungan administrator/karyawan dengan mahasiswa, hubungan antar sesama dosen, hubungan dosen dengan administrator/karyawan, hubungan antar sesama administrator/ karyawan, hubungan antar sesama mahasiswa dan seterusnya. Proses pelayanan di perguruan tinggi melibatkan banyak hubungan antar berbagai pihak, oleh karena itu budaya akademik memegang peran yang strategis dikaitkan dengan mutu layanan akademik.

Nilai-nilai dalam budaya akademik merupakan realitas dalam pikiran para sivitas akademika di perguruan tinggi. Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi akan mempengaruhi keseluruhan aspek organisasi tersebut.

Budaya dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Budaya yang positif akan mendorong dalam mencapai prestasi yang efektif. Budaya yang negatif bersifat kontra-produktif terhadap usaha manajemen untuk mendorong produktivitas dalam mencapai prestasi yang efektif.

Perbaikan dan pengembangan mutu layanan secara terus-menerus sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Budaya yang mendukung kesuksesan bagi mutu melalui sistem, perangkat pendukung dan sumber daya manusia. Perbaikan dan pengembangan mutu layanan secara terus-menerus meliputi perbaikan proses organisasi secara berkesinambungan yang menghasilkan produk dan jasa layanan yang berkualitas tinggi. Perbaikan yang berkesinambungan berpusat pada pelanggan dengan melibatkan partisipasi semua dosen dan administrator/karyawan. Perbaikan kualitas yang sukses pada prinsipnya tertanam dalam budaya organisasi. Budaya akademik merupakan budaya organisasi yang melekat pada *images* pendidikan tinggi sebagai institusi kultural yang bertanggungjawab terhadap transmisi nilai-nilai tradisi, budaya dan sosial dari suatu generasi ke generasi berikutnya. Budaya mengacu pada universitas sebagai institusi yang dikelola dengan kaidah-kaidah akademik.

Perilaku anggota organisasi dipandang sebagai sebuah konteks situasi. Situasi yang berkembang dan berubah dengan cepat (terutama di era globalisasi) menuntut para anggota organisasi untuk dapat mengambil sikap dan tindakan yang cepat dan tepat dalam mengantisipasi dan mensiasi perubahan yang terjadi. Kesigapan

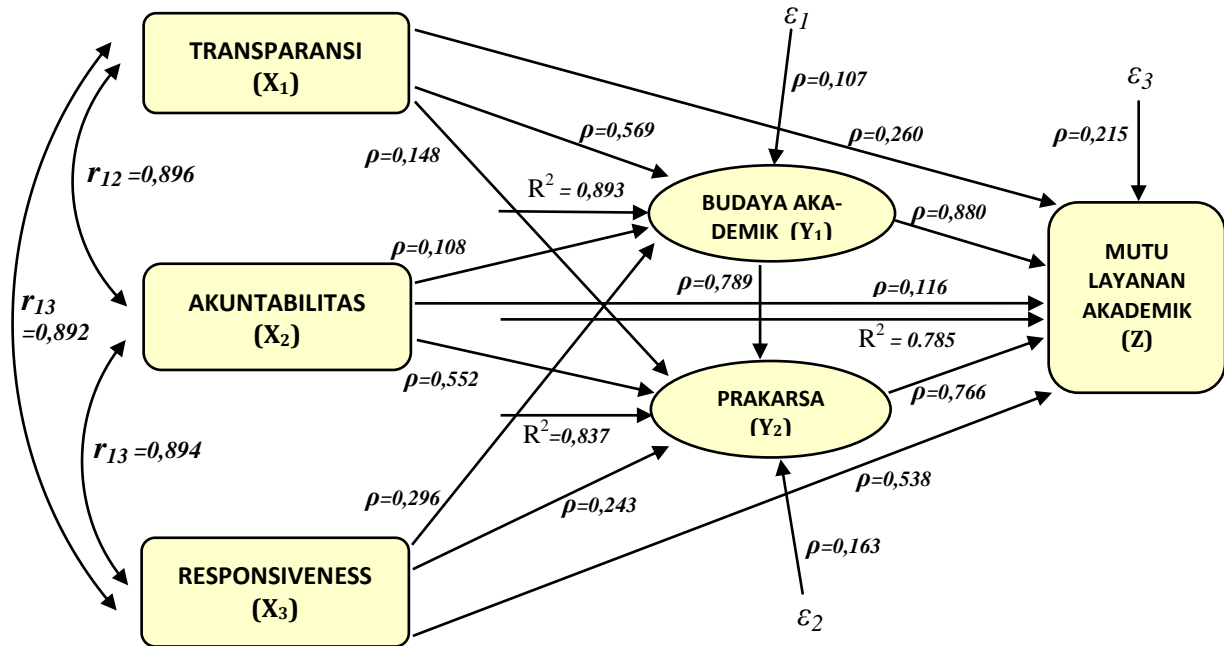
dan kemampuan para anggota organisasi untuk menentukan sikap dan tindakan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan keyakinan yang dianutnya. Nilai-nilai dalam budaya organisasi tersebut yang memberikan pesan yang kuat kepada segenap anggota dan pengurus organisasi di era global untuk membaca situasi dan kemudian melakukan penyesuaian secara fleksibel. Nilai-nilai dalam budaya organisasi inilah yang menghubungkan individu, kelompok dan organisasi secara nyata.

Para anggota organisasi, dengan pengalamannya berinteraksi dengan sesama selama bertahun-tahun, mereka sudah mengenal dan mengetahui pandangan dan nilai-nilai yang baik dalam melaksanakan pekerjaan. Pemahaman yang lebih sistematis dan komprehensif dimungkinkan dan diinginkan. Peran lembaga untuk dapat membantu para anggota organisasi mengembangkan pemahaman menyeluruh mengapa mereka berpikir dan bertindak seperti yang mereka lakukan. Hubungan ini menggambarkan bentuk hubungan dinamis antara budaya akademik dengan praktik perilaku para anggota organisasi akan nilai-nilai dan keyakinan yang mereka anut. Era global yang kompetitif menuntut adanya kemampuan memperoleh dan mengembangkan pengetahuan. Para anggota organisasi saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan sejawat. Saling berbagi pengetahuan dan pengalaman sangat membantu organisasi yang berpusat pada sumber daya manusia (seperti perguruan tinggi) untuk meraih kesuksesan.

Cara budaya mempengaruhi perilaku melalui : (1) para anggota organisasi membawa budaya luar dalam konteks kebiasaan dalam masyarakat ke lingkungan kerjanya dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan dan bahasa. (2) di lingkungan kerja terdapat budaya organisasi. Kedua-duanya mempengaruhi nilai-nilai, etika, sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Individu setelah masuk dalam pengaruh organisasi, maka individu tersebut selanjutnya akan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Perpaduan budaya luar dan budaya organisasi dapat menghasilkan dinamika-dinamika yang menarik dalam organisasi. Kepatuhan individu terhadap organisasi, membuat budaya organisasi akan lebih dominan menentukan sikap, perilaku atau tindakan para anggota organisasi.

9. Pengaruh Prakarsa terhadap Mutu Layanan Akademik

Temuan penelitian secara objektif menunjukkan bahwa kontribusi variabel Prakarsa terhadap Mutu Layanan Akademik pada gabungan PT-A dan PT-B dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,586. Koefisien determinasi sebesar 0,586 mengandung pengertian bahwa 58,6 % variabel Mutu Layanan Akademik dipengaruhi oleh variabel Prakarsa. Koefisien determinasi berada pada kisaran antara 0,400 – 0,599. Berarti bahwa kontribusinya cukup tinggi. Selain itu, nilai F hitung 1.112,749 dengan nilai probabilitas (Sig) = 0,000. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai probabilitas $0,05 > 0,000$, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima. Berarti bahwa variabel Prakarsa (Y_2) berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Mutu Layanan Akademik (Z). Setiap ada kenaikan pada variabel Y_2 akan diikuti oleh kenaikan pada variabel Z . Secara umum bentuk hubungan antar variabel X_1 , X_2 , X_3 , Y_1 , Y_2 dan Z dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5 : Hubungan Kausal X1, X2, X3, Y1, Y2 dan Z pada Gabungan PT-A dan PT-B

Perilaku dan tindakan etis para anggota organisasi merupakan *output* dari kombinasi berbagai pengaruh yang kompleks, diantaranya pengaruh organisasi, dan pengaruh lingkungan seperti politik, sosial, budaya dan ekonomi. Kompleksitas dari berbagai pengaruh tersebut yang lebih menentukan adalah individu pembuat keputusan perilaku atau tindakan yang bagaimana yang akan diambil. Perilaku dan tindakan yang diambil tergantung pada kombinasi karakteristik kepribadian, nilai-nilai, dan prinsip moral yang unik pada setiap individu. Pengalaman pribadi biasanya akan lebih mendorong individu untuk bertindak secara etis maupun tidak etis dan kreatif atau tidak kreatif. Orang-orang akan memainkan banyak peran dalam kehidupan termasuk kehidupan organisasi. Harapan seseorang mengenai bagaimana peran tersebut harus dimainkan akan dibentuk oleh budaya (pada organisasi adalah budaya organisasi), lingkungan organisasi, dan lingkungan luar organisasi. Iklim organisasi sangat menentukan bagi para individu berperilaku dan bertindak. Perilaku atau tindakan etis atau tidak etis merupakan hasil interaksi orang dengan situasi.

Globalisasi pada hakikatnya menuntut semua anggota organisasi agar lebih sadar, adaptif, dan kreatif. Lingkungan global merupakan perpaduan budaya dan lintas budaya yang kaya. Kesempatan untuk menyiapkan dan menyelesaikan pekerjaan adalah saat ini bukan nanti. Siapa yang dapat mengantisipasi perubahan dengan cepat dan tepat menyiapkan rencana dan tindakan apa yang harus dilakukan, maka ia berpeluang menjadi pemimpin perubahan dan memenangkan persaingan. Langkah antisipatif yang cepat dan tepat dalam bertindak menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi. Kemampuan untuk melakukan hal tersebut sangat bergantung pada individu-individu anggota organisasi. Dimensi individu merupakan bagian yang penting dalam organisasi yang berorientasi pada kesuksesan. Individu merupakan inti dari keberadaan seseorang secara sadar dalam suatu organisasi.

Konsep yang dimiliki oleh individu atas dirinya sebagai makhluk fisik, sosial, dan spiritual atau moral. Konsep diri akan ada pada orang-orang yang berpikir, dalam konteks ini berperan aspek kognitif. Individu tersebut didalam dirinya terdapat pengetahuan, pendapat, keyakinan mengenai lingkungan dan mengenai diri sendiri serta mengenai orang lain. Kondisi ini akan memunculkan adanya sikap antisipasi, perencanaan, penetapan tujuan, pengevaluasian diri dan tindakan, penetapan standar pribadi. Sikap antisipatif tersebut relevan dengan kepentingan organisasi. Orang-orang yang memiliki sikap-sikap tersebut cenderung memiliki gagasan-gagasan mengenai diri dan tindakannya yang mengarahkan muncul dan berkembangnya prakarsa individu.

Prakarsa merupakan inisiatif atau ikhtiar atau daya upaya seseorang yang merupakan alat untuk mencapai maksud dan tujuan. Setiap orang harus berusaha jika ingin mencapai tujuan, sehingga ia berupaya atau mengupayakan atas kehendak atau kemauan sendiri dengan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Orang yang memiliki prakarsa dalam dirinya terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman.

Kesempatan untuk bersaing secara kompetitif, kerja tim dan dorongan semangat untuk mengerjakan segala sesuatu secara lebih baik akan mendukung terciptanya prakarsa yang pada giliran akan mendukung terciptanya sikap dan tindakan yang produktif dalam melakukan pekerjaan.

Organisasi turut memegang peranan penting dalam menumbuhkan sikap dan tindakan produktif tersebut melalui : iklim kerja (ketenangan, hubungan kerja yang harmonis, kenyamanan dan keselamatan kerja), pengembangan karyawan (pengetahuan, kecakapan kerja/skill, dan penghayatan terhadap pekerjaan), sistem organisasi (penggajian, sistem informasi, sistem pelibatan, dan pendelegasian wewenang keputusan), dan manajemen organisasi (demokratis, desentralistis dan lain-lain). Sikap mental sebagai kebiasaan produktif individu yang diharapkan dari para anggota organisasi adalah sikap menerima tanggung jawab, berpikir kreatif dan inovatif, menghayati pekerjaan, kooperatif, komunikatif, menjaga moral dan etika, dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain.

Prakarsa pada setiap individu erat kaitannya dengan personal mastery individu tersebut. Suatu disiplin pribadi yang secara terus menerus mengupayakan kejelasan dan kedalaman wawasan pribadi (visi) dengan jalan menfokuskan energi dan mengembangkan kesabaran serta melihat realitas secara objektif. Setiap individu diharapkan dapat menjadi pribadi yang mampu menjadi spirit bagi organisasi. Spirit berkeaktivitas yang akan menggerakkan organisasi. Pribadi-pribadi tersebut menentukan apa sesungguhnya yang ia kehendaki (visi), melihat kenyataan yang ada (baik dalam dirinya maupun di luar dirinya) secara jelas, dan mengelola tegangan kreativitas (mengelola perbedaan antara realita saat ini dengan visi). Pribadi-pribadi tersebut senantiasa berupaya meningkatkan kemampuan dirinya dan berupaya menciptakan hasil yang paling diinginkan. Setiap individu yang memiliki prakarsa terjadi proses pembelajaran yang berkesinambungan untuk menciptakan sesuatu atau merealisasikan keinginannya secara sungguh-sungguh.

Setiap individu memiliki prakarsa, yaitu adanya spirit berkeaktivitas yang akan menggerakkan organisasi. Prakarsa dihubungkan dengan pelayanan yang berkualitas, dimana setiap individu memiliki spirit untuk memberikan apa yang terbaik yang ia bisa berikan atau lakukan untuk membantu para pelanggannya. Orang tersebut senantiasa berupaya meningkatkan kemampuan dirinya dan berupaya memberikan kemampuan yang ia miliki dalam memberikan layanan kepada para pelanggannya. Individu-individu seperti inilah yang mendorong terciptanya layanan akademik yang berkualitas.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT-A dan PT-B sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara simultan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap budaya akademik. Nilai-nilai tersebut secara bersama-sama saling menguatkan sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi. Nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan turut mewarnai perkembangan budaya akademik sebagai bagian dari nilai-nilai yang membentuk budaya akademik yang senantiasa berkembang. Sangat logis bahwa transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan berkontribusi secara signifikan dalam menguatkan budaya akademik.

2. Secara parsial nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap budaya akademik. Masing-masing nilai tersebut merupakan bagian dari sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi. Perguruan tinggi sebagai lembaga adalah merupakan organisasi yang terdiri dari anggota-anggota dan memiliki budaya organisasi (disebut budaya akademik). Nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial turut mewarnai perkembangan budaya akademik sebagai bagian dari nilai-nilai yang membentuk budaya akademik. Sangat logis bahwa masing-masing nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi secara signifikan dalam menguatkan budaya akademik.
3. Secara simultan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap prakarsa. Nilai-nilai tersebut secara simultan merupakan bagian dari sistem makna bersama yang dianut oleh individu-individu anggota organisasi. Prakarsa merupakan inisiatif atau ikhtiar atau daya upaya individu dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan. Sangat logis bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara simultan turut berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa.
4. Secara parsial nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap prakarsa. Masing-masing nilai tersebut merupakan bagian dari sistem makna bersama yang dianut oleh individu-individu anggota organisasi. Prakarsa merupakan inisiatif atau ikhtiar atau daya upaya individu dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan. Sangat logis bahwa masing-masing nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* secara parsial turut berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa.
5. Secara simultan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap mutu layanan akademik. Pelayanan akademik dilakukan oleh para individu baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama pada organisasi perguruan tinggi terhadap para *stakeholders*-nya. Nilai-nilai yang diadopsi atau dianut oleh para anggota organisasi mendorong kepada para organisasi untuk memberikan kemampuan terbaik dalam tugas pelayanan. Secara simultan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan mutu layanan akademik. Namun demikian, PT-A dan PT-B belum memiliki suatu Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional Nilai-nilai Good Governance. Pedoman Pokok Pelaksanaan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan atau sebagai acuan kewajiban dan janji bagi penyelenggara dalam rangka menjamin bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* dilaksanakan secara baik.
6. Secara parsial nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* berkontribusi nyata terhadap mutu layanan akademik. Pelayanan akademik dilakukan oleh para individu baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama pada organisasi perguruan tinggi terhadap para *stakeholders*-nya. Masing-masing nilai tersebut dapat menjadi energi penggerak bagi para anggota organisasi untuk memberikan kemampuan terbaik dalam tugas pelayanan. Sangat logis bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan mutu layanan akademik.

7. Budaya akademik berkontribusi secara signifikan terhadap prakarsa. Budaya akademik merupakan suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi perguruan tinggi. Sedangkan prakarsa merupakan inisiatif atau ikhtiar atau daya upaya individu dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya akademik yang dianut dan diyakini oleh segenap anggota organisasi perguruan tinggi turut berkontribusi terhadap perilaku (termasuk prakarsa) para individu anggota organisasi perguruan tinggi.
8. Budaya akademik berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik. Pelayanan akademik dilakukan oleh para individu baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dalam organisasi perguruan tinggi terhadap para *stakeholders*-nya. Budaya akademik yang mengandung nilai-nilai yang diadopsi atau dianut oleh para anggota organisasi mendorong para organisasi untuk memberikan layanan terbaik yang mampu diberikannya. Logis bahwa budaya akademik yang dianut dan diyakini oleh para anggota organisasi perguruan tinggi memberikan kontribusi yang signifikan dalam terciptanya layanan akademik yang bermutu.
9. Prakarsa berkontribusi secara signifikan terhadap mutu layanan akademik. Prakarsa merupakan inisiatif atau ikhtiar atau daya upaya individu dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan. Prakarsa merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan. Pelayanan akademik merupakan salah satu tugas atau aktivitas di perguruan tinggi yang dilakukan oleh para individu baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dalam organisasi perguruan tinggi. Aspek inisiatif yang berasal dari individu-individu memegang peran penting dalam pelaksanaan tugas pelayanan akademik. Artinya, prakarsa turut berperan secara signifikan dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas pelayanan akademik, sehingga prakarsa berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan mutu layanan akademik.

B. Implikasi

Berdasarkan uraian di atas, beberapa implikasi dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Transparansi telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan PT-A dan PT-B, maka pengelola kedua lembaga tersebut harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.
2. Akuntabilitas telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan PT-A dan PT-B, maka pengelola kedua lembaga tersebut harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.
3. Responsiveness telah berkembang dan diadopsi oleh para individu di lingkungan PT-A dan PT-B, maka pengelola kedua lembaga tersebut harus menjadikan ini sebagai suatu langkah maju dalam proses transformasi atau perubahan dan kemajuan lembaga ke arah yang lebih baik.

4. Nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan responsiveness ternyata berkontribusi secara nyata terhadap budaya akademik, prakarsa dan mutu layanan akademik. Para pengelola PT-A dan PT-B seyogyanya harus terus membuka peluang terjadinya proses transformasi internal pada kedua lembaga tersebut.
5. Budaya akademik bersifat dinamis dan akan sangat bergantung pada nilai-nilai yang berkembang di lingkungan lembaga pendidikan tinggi tersebut, maka diperlukan kearifan para pengelola dan semua pihak terkait dalam menyikapinya. Budaya akademik sebagai bentuk dan cerminan karakter dari suatu perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang berkarakter adalah perguruan tinggi yang memiliki budaya akademik yang kuat dan dinamis yang akan mempengaruhi dinamika dalam perguruan tinggi tersebut.
6. Para individu di perguruan tinggi cenderung memiliki kemampuan prakarsa. Pihak perguruan tinggi harus memfasilitasi dan menyalurkan prakarsa-prakarsa tersebut menjadi kekuatan internal bagi kemajuan perguruan tinggi tersebut.
7. Mutu layanan akademik dipengaruhi oleh nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan responsiveness, serta budaya akademik dan prakarsa. Para pengelola PT-A dan PT-B agar menciptakan iklim yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan responsiveness, serta budaya akademik dan prakarsa di lingkungan lembaga pendidikan tinggi tersebut.

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian di atas, maka penulis merekomendasikan hal-hal sebagai berikut :

a. **Pengelola Perguruan Tinggi (khususnya PT-A dan PT-B)**

1. Para pengelola PT-A dan PT-B agar tetap secara konsisten menjaga dan meningkatkan komitmen dalam mendorong adopsi dan mengimplementasikan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* dalam mengelola lembaga ke depan. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai yang berlaku dan menjadi acuan masyarakat global, ternyata berkontribusi dalam penguatan budaya akademik, mendorong berkembangnya prakarsa dan pada akhirnya mendorong peningkatan mutu layanan akademik.
2. Para pengelola PT-A dan PT-B agar menyusun suatu Pedoman Pokok Pelaksanaan atau Standar Operasional Nilai-nilai Good Governance. Pedoman Pokok Pelaksanaan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan atau sebagai acuan kewajiban dan janji bagi penyelenggara dalam rangka menjamin bahwa nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan *responsiveness* dilaksanakan secara baik.

b. **Pemerintah**

Pemerintah agar tetap menjaga iklim yang kondusif bagi berkembangnya lembaga pendidikan tinggi yang otonom, demokratis dan akuntabel. Pemerintah semestinya dapat menstimulir proses transformasi *spirit corporate culture* ke dalam lembaga pendidikan tinggi melalui pengadopsian dan penerapan prinsip-prinsip penatakelolaan yang baik (*good governance*) ke lingkungan lembaga pendidikan tinggi. Pemerintah juga harus dapat menjamin bahwa lembaga

pendidikan tinggi (PTN) tersebut tidak akan berubah menjadi lembaga yang bersifat komersialisasi dan berorientasi profit.

c. Pengembangan Keilmuan

Para peneliti dan pemerhati di bidang pendidikan dan *good governance* direkomendasikan untuk melakukan penelitian dan pengkajian lebih lanjut tentang nilai-nilai *good governance* lainnya dikaitkan dengan lembaga pendidikan tinggi. Pengembangan lembaga pendidikan tinggi ke depan sebaiknya didasarkan atas riset untuk memperoleh informasi yang tepat dan akurat, sehingga setiap kebijakan yang dikeluarkan terkait dengan pengembangan lembaga pendidikan tinggi dapat efektif dan efisien.

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.
- Danim, S., 2002. *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Pustaka Setia. Bandung.
- Davies, J., Douglas, A. dan 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.
- Drucker, S.J., and Gumpert, G. 2007. *Through the Looking Glass : Illusions of Transparency and the Cult of Informaation*. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No.6, 2007. Emerald Group Publishing Limited. USA.
- Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006. *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. LKPMK dan Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Jakarta.
- 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.
- Kidwell, J.J., dan O'Brien, D.J., 1995. *Rethinking the Academy's Administratif Structure*. John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A., 2003. *Organizational Behavior*. Alih Bahasa oleh Erly Suandi. PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- LAN dan BPKP, 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- 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 Noverber. Surabaya.

- McGinn, N. and Welsh, T., 2003. Decentralization of Education : Why, When, What, and How? Diterjemah oleh : Ahmad Syahid. Desentralisasi Pendidikan. Logos. Jakarta.
- 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.
- Othman, A.R., Shavelson, R.J. dan Ruiz Primo, M.A., 2006. Accountability in Malaysian Higher Education. Universiti Sains Malaysia. Penang.
- Roger W. Bowen, 2001. The New Battle Between Political and Academic Cultures. The Chronicle of Higher Education. Vol. 47. 22 Juni 2001. Washington.
- Sofo, Francesco, 2003. Human Resource Development : Perspective, Roles and Practice Choice. Diterjemah oleh Jusuf Irianto. Airlangga University Press. Surabaya.
- 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/October 2002. University of Haifa. Israel.
- Widodo, J., 2001. Good Governance : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Insan Cendikia. Surabaya.
- Valima, Jussi, 2008. Cultural Studies in Higher Education Research. Springer Science+Business Media. Finland.

Riwayat Hidup Penulis



ALI HANAPIAH MUHI. Putra Kerinci, Jambi. Lahir di Tarutung, 13 Maret 1968. Anak dari pasangan H. Muhi Syari (alm) dan Hj. Mina. Anak ke-tujuh dari sepuluh bersaudara. Pendidikan SD (tamat 1982), SMP (tamat 1985), dan SMA (tamat 1988) di Kerinci, Jambi. Pendidikan Strata 1 (Sarjana) Universitas Jambi, tamat tahun 1993. Pendidikan Strata 2 (Magister) Program Pascasarjana Universitas Andalas, Padang, tamat tahun 1997.

Sejak tahun 2006 mengikuti pendidikan jenjang S3 (Doktor) Program Studi Administrasi Pendidikan pada Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung.

Status menikah, isteri bernama Devi Irena, Ir, M.Si, dan telah dikaruniai 2 (dua) orang anak, yaitu : (1). Santri Alfiyanti (Mahasiswi Fakultas Kedokteran Universitas Jambi), dan (2). Winda Alvioni (Siswi SD).

Penulis adalah tenaga pendidik pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Jatinangor sejak tahun 1999. Karir dan penugasan yang pernah dijalani penulis, diantaranya :

- Tahun 1999 sebagai CPNS di lingkungan Departemen Dalam Negeri RI.
- Tahun 2001 lulus testing dosen di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) Departemen Dalam Negeri.
- Sejak tahun 2001 menjadi tenaga dosen/pelatih di lingkungan STPDN (sekarang IPDN), Jatinangor.
- Tahun 2001 - 2003 menjadi Sekretaris Pusat Kajian Kemasyarakatan di STPDN, Jatinangor.
- 2003 - 2006 sebagai Kepala Sub Bid Pengembangan Pelatihan di STPDN, Jatinangor.
- Pernah menjadi staf pengajar tidak tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung.
- Tahun 2006 sebagai Wakil Kepala Satuan Latihan Kabupaten, Praktek Desa Laboratorium Unit Kerja IPDN di Kabupaten Lebak, Banten.
- Tahun 2006 - 2009 sebagai Kepala Sub Bag Praktek Lapangan IPDN, Jatinangor.
- Tahun 2009 - sekarang sebagai Kepala Sub Bag Pengembangan Pelatihan IPDN, Jatinangor.

Beberapa training yang pernah diikuti :

- Diklat Perkoperasian, di Jambi, 1992.
- Diklat Agronomi Mandiri, di Bogor, 1992.
- Achievement Motivation Training (AMT), di Jambi, 1993.
- Diklat Manajemen Perbankan, Pemasaran dan Bisnis, di Padang, 1993.
- Future Trading and Management Training, di Jakarta, 1998.
- Training on Trainer : Pengabdian pada Masyarakat, di Jatinangor, 2000.
- Training on Trainer : Applied Approach, di Bandung, 2003.
- Diklat Kepemimpinan Tingkat IV, di Jatinangor, 2003.
- Training on Trainer bagi Dosen/Pelatih, Jatinangor, 2004.
- Workshop on Transformation Roadmap IPDN's Journey Towards Becoming a High-Performance Centre of Excellence in Civil Service Training, Subang, 2004.
- Lokakarya : Sistem Dinamik dan Statistika, Jatinangor, 2005.
- Diklat Kepemimpinan Tingkat III, Bandung, 2006.
- ESQ Leadership Training, Jatinangor, 2006.

Beberapa Karya Tulis Ilmiah yang telah disusun, antara lain :

- Pengelolaan Kawasan Hutan secara Terpadu : Suatu Alternatif Pengelolaan Sumber Daya Hutan yang Berkelanjutan. Lomba Karya Tulis Ilmiah Tingkat Nasional pada Departemen Kehutanan dan Perkebunan R.I. Jakarta, 1998.
- Perencanaan Strategik Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi Tahun 1999-2004. Kerjasama Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi dengan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (Tim). Bekasi, 1999-2000.
- Potensi, Permasalahan dan Pembangunan Pedesaan di Indonesia. STPDN Depdagri dan Otda, Jatinangor, 2001.
- Peranan Institusi Baru Dalam Menunjang Pembangunan Regional di Jawa Barat. Kerjasama Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (Tim). Bandung, 2001.
- Kajian Kelayakan Fasilitasi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Jawa Barat. Kerjasama Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (Tim). Bandung, 2002-2004.
- Kajian Manajemen Pemerintahan Kota Madiun. Kerjasama Pemerintah Kota Madiun dengan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (Tim). Madiun, 2003.
- Pola Dasar Pembangunan Daerah Kabupaten Cianjur 2005-2015. Kerjasama Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Cianjur dengan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (Tim). Cianjur, 2003-2005.

- Metode Statistika dan Penelitian Pemerintahan (Buku). IPDN Press, 2005.
 - Implementasi Program Pengembangan Kecamatan Sebagai Salah Satu Upaya Pemberdayaan Masyarakat Miskin di Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang. IPDN Depdagri, Jatinangor, 2008.
 - Perencanaan Wilayah dan Kota (Modul). IPDN, Jatinangor. 2008.
 - Pemanfaatan dan Pendayagunaan Teknologi Tepat Guna dalam Perspektif Pemberdayaan Masyarakat. Kerjasama Pemerintah Kabupaten Bekasi dengan Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Bekasi, 2009.
 - Perencanaan Pembangunan Desa (Modul/Buku). IPDN, Jatinangor. 2010.
 - Analisis Potensi Wilayah Desa (Modul/Buku). IPDN, Jatinangor. 2010.
 - Esensi Otonomi Daerah. PT Maestra Strategos. Manggala Wanabhakti, Jakarta. 2010.
-