



Penguatan Tata Kelola Perguruan Tinggi dalam Mewujudkan Layanan Akademik yang Transparan dan Akuntabel

Andy Chairuddin^{1*}, Wahira², Suarlin³, Andi Aslinda⁴, A. Kasmawati⁵, Andi Cudai Nur⁶

¹Mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik Universitas Negeri Makassar, Indonesia

²⁻⁶Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, Administrasi Publik, Indonesia

Email: andy.chairuddin@student.unm.ac.id^{1*}, wahira@unm.ac.id², suarlin@unm.ac.id³, aslinda@unm.ac.id⁴, kasmawatiamri@yahoo.co.id⁵, cudainur@unm.ac.id⁶

*Penulis Korespondensi: andy.chairuddin@student.unm.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the strengthening of higher education governance in realizing transparent and accountable academic services. In the context of the globalization of higher education and increasing public accountability demands, universities are required not only to excel academically but also to provide services that are open, responsive, and accountable. This research employs a qualitative approach with a descriptive-analytical design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies involving university leaders, academic administrators, lecturers, and students. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the principle of transparency has been implemented through digital-based academic information systems; however, consistency in updating information still needs improvement. Accountability has been supported by standard operating procedures and service evaluations, although performance measurement based on indicators has not been fully integrated. Stakeholder participation has been facilitated through evaluation forums, but involvement in strategic decision-making remains limited. Overall, the dimensions of transparency, accountability, participation, effectiveness, and responsibility are interrelated in shaping the quality of academic services. This study emphasizes that strengthening governance must be systemically internalized within organizational culture and institutional operational systems to enhance trust and stakeholder satisfaction.*

Keywords: *Academic Services; Accountability; Good Governance; Higher Education Governance; Transparency.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan tata kelola perguruan tinggi dalam mewujudkan layanan akademik yang transparan dan akuntabel. Dalam konteks globalisasi pendidikan tinggi dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, perguruan tinggi dituntut tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga mampu menyediakan layanan yang terbuka, responsif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan perguruan tinggi, pengelola akademik, dosen, dan mahasiswa. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip transparansi telah diimplementasikan melalui sistem informasi akademik berbasis digital, namun konsistensi pembaruan informasi masih perlu ditingkatkan. Akuntabilitas telah didukung oleh standar operasional prosedur dan evaluasi layanan, meskipun pengukuran kinerja berbasis indikator belum sepenuhnya terintegrasi. Partisipasi stakeholder telah difasilitasi melalui forum evaluasi, tetapi keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis masih terbatas. Secara keseluruhan, dimensi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan tanggung jawab saling berkaitan dalam membentuk kualitas layanan akademik. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan tata kelola harus diinternalisasikan secara sistemik dalam budaya organisasi dan sistem operasional institusi untuk meningkatkan kepercayaan serta kepuasan pemangku kepentingan.

Kata Kunci: Akuntabilitas; Layanan Akademik; Tata Kelola Baik; Tata Kelola Pendidikan Tinggi; Transparansi.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan persaingan antar-perguruan tinggi, kualitas layanan akademik merupakan aspek strategis yang menentukan daya saing institusi pendidikan tinggi (Altbach, 2004; Matarazzo, 2010). Perguruan tinggi tidak lagi berfungsi semata sebagai institusi pendidikan dan pengajaran, tetapi juga sebagai organisasi publik yang harus mampu menunjukkan kinerja institusional yang terukur, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dinamika globalisasi pendidikan tinggi telah mendorong perubahan paradigma dari model administrasi tradisional menuju tata kelola berbasis kinerja dan akuntabilitas publik (Deem, Hillyard, & Reed, 2007). Dalam konteks tersebut, layanan akademik menjadi wajah utama institusi karena berinteraksi langsung dengan mahasiswa sebagai pengguna utama jasa pendidikan.

Perguruan tinggi dituntut tidak hanya memenuhi standar akademik formal, tetapi juga mampu menghadirkan layanan yang efisien, responsif, transparan, dan akuntabel kepada berbagai pemangku kepentingan seperti mahasiswa, dosen, orang tua, serta mitra kerja (Aldridge & Rowley, 1998; Owlia & Aspinwall, 1996). Konsep kualitas layanan dalam pendidikan tinggi berkembang dari pendekatan Total Quality Management (TQM) yang menekankan *continuous improvement*, *customer satisfaction*, dan sistem evaluasi berkelanjutan (Harvey & Green, 1993). Dalam kerangka ini, mahasiswa dipandang sebagai stakeholder utama yang memiliki hak memperoleh layanan akademik yang jelas prosedurnya, terbuka informasinya, serta dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan akademik.

Tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good governance*) menjadi landasan fundamental dalam upaya peningkatan kualitas layanan akademik. Konsep ini menekankan prinsip-prinsip seperti keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), partisipasi (*participation*), tanggung jawab (*responsibility*), efektivitas, efisiensi, serta kepatuhan terhadap hukum (*rule of law*) dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan fungsi institusi (UNESCO, 2015; Newmann, 1992; World Bank, 1994). Dalam perspektif administrasi publik modern, *governance* tidak lagi dipahami sebagai sekadar struktur birokrasi, melainkan sebagai proses interaksi antar-aktor yang saling memengaruhi dalam pengelolaan organisasi (Rhodes, 1996).

Good governance membantu menciptakan sistem yang mampu menjamin keterlibatan pemangku kepentingan dan transparansi dalam proses akademik, mulai dari perencanaan kurikulum, sistem penjadwalan, mekanisme evaluasi pembelajaran, hingga pelayanan administrasi akademik seperti registrasi, pengisian KRS, dan pengelolaan nilai (Berdahl, 1990; Ramirez, 2010). Keterbukaan informasi akademik, misalnya, berperan penting dalam membangun kepercayaan mahasiswa terhadap institusi. Tanpa transparansi, potensi terjadinya maladministrasi dan konflik kepentingan akan semakin besar.

Berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi tata kelola yang baik berpengaruh positif terhadap kualitas layanan akademik. Harman (2004) menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kelembagaan yang transparan dengan peningkatan kepuasan mahasiswa. Baldrige, Curtis, Ecker, dan Riley (1978) menemukan bahwa akuntabilitas dalam manajemen akademik berkontribusi terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan kualitas layanan

pendidikan. Sementara itu, penelitian Ryan, Scott, dan Tissington (1998) menegaskan bahwa partisipasi civitas akademika dalam perumusan kebijakan mampu meningkatkan legitimasi kebijakan akademik dan memperbaiki mutu layanan yang diberikan.

Studi lain oleh Marginson dan Considine (2000) menunjukkan bahwa reformasi tata kelola di perguruan tinggi yang mengarah pada model *managerial governance* mampu meningkatkan efisiensi layanan dan memperjelas sistem pertanggungjawaban internal. Bahkan, menurut Shattock (2006), tata kelola yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan reputasi institusi karena mampu memastikan konsistensi standar akademik dan transparansi manajemen.

Meskipun demikian, penerapan prinsip tata kelola perguruan tinggi tidak selalu berjalan secara efektif di semua konteks, khususnya pada perguruan tinggi swasta. Kouzes dan Posner (2003) menjelaskan bahwa kendala budaya organisasi, kurangnya kapasitas manajerial, lemahnya sistem pengawasan internal, serta resistensi terhadap perubahan sering menjadi hambatan utama dalam implementasi *governance*. Di negara berkembang, Oduro dan MacBeath (2003) menemukan bahwa keterbatasan sumber daya dan lemahnya mekanisme kontrol internal menyebabkan prinsip transparansi dan akuntabilitas belum terimplementasi secara optimal.

Dalam konteks Indonesia, kompleksitas pengelolaan perguruan tinggi swasta menjadi isu tersendiri karena sebagian besar institusi bergantung pada sumber pendanaan mahasiswa, sehingga aspek tata kelola sering kali lebih dipengaruhi oleh kepentingan manajerial internal dibandingkan prinsip akuntabilitas publik. Sukmadinata (2011) menyatakan bahwa dinamika manajemen pendidikan tinggi di Indonesia masih menghadapi persoalan konsistensi kebijakan dan standar pelayanan. Yulianto (2017) menemukan adanya variasi signifikan dalam penerapan tata kelola di perguruan tinggi swasta, terutama terkait transparansi informasi akademik dan sistem evaluasi internal. Amiruddin dan Rahim (2018) juga menunjukkan bahwa akses mahasiswa terhadap informasi akademik yang jelas dan terbuka belum sepenuhnya terstandarisasi.

Di sisi lain, tuntutan terhadap layanan akademik terus meningkat seiring perkembangan teknologi digital dan transformasi menuju Society 5.0. Mahasiswa kini memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kecepatan layanan, kemudahan akses informasi, serta kejelasan prosedur akademik (Kuh, 2008; Soares, 2013). Digitalisasi layanan akademik seperti sistem informasi akademik (SIKAD), *e-learning*, dan portal transparansi nilai menjadi indikator baru dalam pengukuran kualitas layanan. OECD (2017) menegaskan bahwa tata kelola yang

kuat akan meningkatkan kemampuan institusi dalam mengintegrasikan teknologi dengan prinsip akuntabilitas publik.

Hénard, Diamond, dan Roseveare (2012) menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang menerapkan governance secara sistemik memiliki mekanisme monitoring dan evaluasi layanan akademik yang lebih efektif, termasuk penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) dan audit mutu internal. Sebaliknya, institusi yang belum memperkuat sistem tata kelolanya cenderung menghadapi masalah inkonsistensi prosedur, keterlambatan layanan, serta rendahnya partisipasi stakeholder dalam proses pengambilan keputusan.

Realitas tersebut memperlihatkan bahwa meskipun prinsip tata kelola yang baik telah banyak dikaji dan diakui penting dalam literatur, praktik pengelolaan layanan akademik di lapangan masih menunjukkan variasi implementasi yang cukup signifikan. Di satu sisi, regulasi dan pedoman tata kelola telah tersedia; di sisi lain, mekanisme operasional dan budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung terwujudnya layanan yang benar-benar transparan dan akuntabel. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana penguatan tata kelola dapat diinternalisasikan dalam sistem layanan akademik sehingga tidak berhenti pada tataran normatif, melainkan terwujud dalam praktik institusional yang nyata.

Hubungan konseptual antara prinsip tata kelola, sistem institusional, layanan akademik, dan kepercayaan stakeholder dapat digambarkan dalam model integratif berikut.



Gambar 1. Model Integratif Tata Kelola dalam Layanan Akademik di Perguruan Tinggi.

Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan UNESCO (2015); World Bank (1994); Rhodes (1996); Shattock (2006); dan Hénard, Diamond, & Roseveare (2012).

Model tersebut menunjukkan bahwa prinsip governance (transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi) menjadi fondasi pembentukan sistem institusional yang efektif. Sistem institusional yang kuat akan memengaruhi kualitas layanan akademik yang diberikan, yang

pada akhirnya berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan dan kepuasan stakeholder. Hubungan tersebut bersifat siklik dan saling memperkuat dalam kerangka tata kelola terintegrasi.

Dengan demikian, penguatan tata kelola perguruan tinggi menjadi agenda strategis dalam mewujudkan layanan akademik yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini berupaya menganalisis secara komprehensif dimensi-dimensi tata kelola yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan akademik, serta mengidentifikasi faktor-faktor institusional yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi administrasi publik dan manajemen pendidikan tinggi, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang sistem layanan akademik yang lebih terbuka, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam proses penguatan tata kelola perguruan tinggi dalam mewujudkan layanan akademik yang transparan dan akuntabel. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya mengeksplorasi fenomena tata kelola dan praktik layanan akademik dalam konteks institusional yang spesifik, sehingga membutuhkan pemahaman yang holistik dan kontekstual (Creswell, 2014). Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, serta dinamika interaksi antar-aktor dalam organisasi pendidikan tinggi, yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif (Denzin & Lincoln, 2011). Desain deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam layanan akademik, sekaligus menganalisis keterkaitannya dengan sistem institusional yang berlaku (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Penelitian dilaksanakan pada perguruan tinggi swasta yang dipilih secara purposif berdasarkan pertimbangan karakteristik institusi yang telah memiliki sistem layanan akademik dan dokumen tata kelola yang terstruktur. Pemilihan lokasi dan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih subjek penelitian yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait implementasi tata kelola dan layanan akademik (Patton, 2002). Informan penelitian meliputi pimpinan perguruan tinggi, pengelola bidang akademik, ketua program studi, dosen, serta mahasiswa sebagai pengguna layanan akademik.

Keterlibatan berbagai aktor tersebut penting untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai praktik governance dan kualitas layanan akademik (Yin, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi mengenai penerapan prinsip tata kelola, mekanisme pengawasan, sistem evaluasi layanan, serta kendala yang dihadapi dalam praktik pengelolaan akademik. Teknik ini memungkinkan eksplorasi data secara fleksibel namun tetap terarah sesuai fokus penelitian (Kvale & Brinkmann, 2009). Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung proses layanan akademik, termasuk penggunaan sistem informasi akademik dan interaksi antara petugas layanan dan mahasiswa. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kebijakan, standar operasional prosedur (SOP), laporan audit mutu internal, serta regulasi institusi untuk memperoleh data sekunder yang relevan dan memperkuat temuan lapangan (Bowen, 2009).

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema utama seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas layanan akademik. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks analitis untuk memudahkan interpretasi hubungan antar-dimensi tata kelola. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan konsistensi data dan keterkaitan antara temuan empiris dan kerangka konseptual penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu membandingkan informasi dari berbagai informan dan berbagai teknik pengumpulan data (Denzin, 1978). Selain itu, dilakukan pula member check dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi dan kredibilitas data (Lincoln & Guba, 1985). Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian dalam konteks kajian tata kelola pendidikan tinggi.

Fokus penelitian diarahkan pada dimensi tata kelola yang berkontribusi terhadap kualitas layanan akademik, sebagaimana dirumuskan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Fokus dan Indikator Penelitian.

Dimensi Tata Kelola	Indikator Operasional
Transparansi	Keterbukaan informasi akademik, akses nilai dan jadwal, publikasi kebijakan akademik
Akuntabilitas	Sistem pelaporan kinerja, evaluasi layanan, mekanisme pengaduan

Dimensi Tata Kelola	Indikator Operasional
Partisipasi	Keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam pengambilan kebijakan akademik
Efektivitas	Ketepatan waktu layanan, kepatuhan terhadap SOP
Responsibilitas	Kepatuhan terhadap regulasi, standar mutu internal

Metode penelitian ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana penguatan tata kelola dapat diinternalisasikan dalam sistem layanan akademik, sehingga tidak hanya berhenti pada tataran normatif, tetapi terwujud dalam praktik institusional yang nyata dan berkelanjutan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Implementasi Prinsip Transparansi dalam Layanan Akademik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip transparansi telah diimplementasikan melalui penyediaan sistem informasi akademik berbasis digital yang memungkinkan mahasiswa mengakses jadwal perkuliahan, kalender akademik, nilai, serta prosedur administrasi secara daring. Ketersediaan akses ini dinilai mempermudah mahasiswa dalam memperoleh informasi tanpa hambatan birokrasi yang berbelit. Selain itu, beberapa kebijakan akademik telah dipublikasikan melalui laman resmi institusi.

Namun demikian, transparansi tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal. Ditemukan bahwa pembaruan data akademik tidak selalu dilakukan secara real time, terutama dalam penginputan nilai dan perubahan jadwal kuliah. Beberapa mahasiswa juga menyampaikan bahwa sosialisasi terhadap kebijakan baru belum dilakukan secara sistematis sehingga menimbulkan perbedaan pemahaman mengenai prosedur layanan tertentu.

Temuan ini mengindikasikan bahwa transparansi telah berjalan pada level administratif, tetapi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam sistem komunikasi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Shattock (2006) yang menegaskan bahwa transparansi dalam pendidikan tinggi bukan sekadar keterbukaan informasi, melainkan juga konsistensi, kejelasan prosedur, dan aksesibilitas yang merata bagi seluruh stakeholder. Hénard, Diamond, dan Roseveare (2012) juga menyatakan bahwa sistem governance yang kuat harus memastikan akurasi dan ketepatan waktu informasi akademik sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas publik.

Akuntabilitas dalam Pengelolaan Layanan Akademik

Penelitian ini menemukan bahwa institusi telah memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur mekanisme layanan akademik, termasuk pengisian KRS, validasi nilai,

penerbitan surat keterangan, serta proses pengaduan mahasiswa. Selain itu, terdapat mekanisme evaluasi kinerja dosen dan survei kepuasan mahasiswa yang dilakukan secara berkala.

Meskipun demikian, sistem akuntabilitas yang berjalan masih lebih menekankan pada kepatuhan prosedural dibandingkan evaluasi berbasis hasil (*performance-based accountability*). Pengawasan terhadap implementasi SOP belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem audit mutu internal yang berkelanjutan. Evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya menggunakan indikator kinerja yang terukur secara kuantitatif maupun kualitatif.

Baldrige et al. (1978) menyatakan bahwa akuntabilitas dalam manajemen akademik harus mencerminkan sistem pertanggungjawaban yang jelas serta mekanisme evaluasi yang sistematis. Harman (2004) menambahkan bahwa akuntabilitas yang terinstitusionalisasi akan meningkatkan legitimasi kebijakan akademik serta kepercayaan mahasiswa terhadap institusi. Sementara itu, World Bank (1994) menekankan pentingnya penguatan sistem pengawasan internal dalam menjamin efektivitas governance di institusi pendidikan tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas telah tersedia secara normatif, namun masih memerlukan penguatan pada aspek pengukuran kinerja dan integrasi sistem evaluasi.

Partisipasi Stakeholder dalam Proses Akademik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi telah menyediakan ruang partisipasi bagi dosen dan mahasiswa melalui forum evaluasi semester, rapat akademik, serta survei daring. Mahasiswa memiliki kesempatan untuk menyampaikan masukan terkait proses pembelajaran dan layanan administrasi. Dosen juga dilibatkan dalam perumusan kebijakan akademik pada tingkat program studi.

Namun, partisipasi mahasiswa dalam pengambilan keputusan strategis institusi masih terbatas. Keterlibatan yang terjadi lebih bersifat konsultatif daripada kolaboratif. Mahasiswa belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses perencanaan kebijakan yang berdampak luas terhadap sistem layanan akademik.

Rhodes (1996) menjelaskan bahwa governance modern menekankan interaksi horizontal antar-aktor dalam proses pengambilan keputusan. Ryan, Scott, dan Tissington (1998) menyatakan bahwa partisipasi civitas akademika berperan dalam meningkatkan legitimasi kebijakan serta mutu layanan pendidikan. Dengan demikian, partisipasi yang efektif seharusnya bersifat substantif, bukan sekadar formalitas administratif.

Efektivitas dan Responsibilitas Sistem Layanan Akademik

Dari aspek efektivitas, sebagian besar layanan akademik telah memiliki standar waktu penyelesaian. Layanan seperti pengisian KRS, pencetakan kartu ujian, serta penerbitan surat akademik dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif cepat. Namun, pada periode tertentu seperti awal semester, terjadi peningkatan beban layanan yang menyebabkan keterlambatan akibat keterbatasan sumber daya manusia dan kendala teknis sistem.

Dari sisi responsibilitas, institusi telah menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi nasional serta standar mutu internal. Namun, implementasi kebijakan belum sepenuhnya diawasi melalui mekanisme audit mutu yang komprehensif dan berkelanjutan.

Marginson dan Considine (2000) menyatakan bahwa reformasi tata kelola yang mengarah pada model manajerial akan meningkatkan efisiensi layanan serta memperjelas sistem pertanggungjawaban internal. OECD (2017) juga menekankan bahwa integrasi teknologi informasi dalam sistem governance akan meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas layanan sangat dipengaruhi oleh kapasitas institusional dan kesiapan infrastruktur digital.

Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi tata kelola perguruan tinggi telah berjalan pada tataran struktural, namun belum sepenuhnya terintegrasi secara sistemik dalam budaya organisasi dan praktik operasional sehari-hari. Keberadaan regulasi, standar operasional prosedur (SOP), dan sistem informasi akademik menunjukkan bahwa institusi telah mengadopsi prinsip-prinsip good governance secara formal. Namun, pada level implementasi, konsistensi pelaksanaan, efektivitas pengawasan, serta internalisasi nilai-nilai tata kelola dalam perilaku organisasi masih memerlukan penguatan.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Hénard, Diamond, dan Roseveare (2012) yang menyatakan bahwa governance yang efektif tidak cukup hanya bersifat normatif atau administratif, melainkan harus terintegrasi dalam keseluruhan sistem manajemen institusi. Governance yang parsial—misalnya hanya menekankan transparansi tanpa penguatan akuntabilitas atau partisipasi—tidak akan menghasilkan perbaikan layanan yang berkelanjutan. Dengan kata lain, tata kelola yang baik harus bersifat holistik dan saling terhubung antar-dimensinya.

Transparansi, misalnya, tidak hanya berarti membuka akses informasi akademik, tetapi juga memastikan informasi tersebut akurat, mutakhir, dan mudah dipahami oleh stakeholder. Shattock (2006) menegaskan bahwa reputasi dan kredibilitas perguruan tinggi sangat

ditentukan oleh konsistensi antara kebijakan yang ditetapkan dan praktik yang dijalankan. Ketika informasi tersedia namun tidak diperbarui secara berkala, maka transparansi kehilangan maknanya sebagai instrumen akuntabilitas publik.

Demikian pula, akuntabilitas tidak cukup diwujudkan melalui keberadaan SOP dan laporan administratif, tetapi harus dilengkapi dengan sistem evaluasi berbasis kinerja (*performance-based governance*). World Bank (1994) menekankan bahwa akuntabilitas dalam pendidikan tinggi harus didukung oleh indikator kinerja yang terukur serta mekanisme audit internal yang berkelanjutan. Tanpa indikator yang jelas, proses evaluasi cenderung bersifat formalitas dan tidak mampu mendorong perbaikan layanan secara substantif.

Dari sisi partisipasi, penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholder telah difasilitasi melalui forum evaluasi dan survei, namun masih terbatas pada level konsultatif. Rhodes (1996) menjelaskan bahwa *governance modern* menekankan pada interaksi horizontal dan kolaboratif antar-aktor, bukan sekadar hubungan hierarkis. Partisipasi yang bersifat simbolik tanpa pengaruh nyata terhadap kebijakan strategis akan melemahkan legitimasi tata kelola. Ryan, Scott, dan Tissington (1998) menambahkan bahwa keterlibatan aktif mahasiswa dan dosen dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan kualitas kebijakan serta mutu layanan akademik.

Lebih lanjut, efektivitas dan responsibilitas layanan akademik sangat dipengaruhi oleh kapasitas institusional dan kesiapan sumber daya manusia. Marginson dan Considine (2000) menunjukkan bahwa reformasi tata kelola menuju model manajerial hanya akan berhasil jika didukung oleh sistem koordinasi internal yang kuat serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Integrasi teknologi informasi, sebagaimana ditekankan oleh OECD (2017), juga menjadi faktor penting dalam memperkuat efisiensi dan transparansi layanan publik. Namun, digitalisasi tanpa peningkatan kapasitas SDM dan sistem pengawasan akan berpotensi menciptakan ketergantungan teknis tanpa perbaikan substantif.

Dalam kerangka model integratif yang digunakan dalam penelitian ini, terlihat bahwa prinsip *governance* menjadi fondasi pembentukan sistem institusional yang efektif. Prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan responsibilitas membentuk struktur dan mekanisme pengelolaan yang memengaruhi kualitas layanan akademik. Sistem institusional yang kuat kemudian berdampak pada meningkatnya kepercayaan dan kepuasan stakeholder. Hubungan ini bersifat dinamis dan saling memperkuat: ketika tata kelola diperkuat, kualitas layanan meningkat; ketika layanan meningkat, kepercayaan stakeholder bertambah; dan ketika kepercayaan meningkat, legitimasi institusi semakin kuat.

Temuan ini menegaskan bahwa penguatan tata kelola tidak cukup hanya melalui penyusunan regulasi atau SOP semata. Penguatan tersebut harus diikuti dengan:

- a. Pengembangan sistem evaluasi berbasis indikator kinerja yang terukur dan transparan;
- b. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan penguatan kompetensi manajerial;
- c. Integrasi teknologi informasi yang disertai mekanisme pengawasan dan pembaruan data secara berkala;
- d. Penguatan budaya organisasi yang menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai nilai institusional, bukan sekadar kewajiban administratif.

Dengan demikian, tata kelola yang efektif merupakan proses transformasional yang melibatkan perubahan struktur, sistem, dan budaya organisasi secara simultan. Tanpa pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan, implementasi governance berpotensi berhenti pada tataran simbolik dan administratif, tanpa menghasilkan peningkatan kualitas layanan akademik yang nyata.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan tata kelola perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam mewujudkan layanan akademik yang transparan dan akuntabel. Implementasi prinsip transparansi telah terlihat melalui penyediaan sistem informasi akademik yang memungkinkan akses terbuka terhadap informasi perkuliahan, nilai, serta prosedur administrasi. Namun demikian, konsistensi pembaruan informasi dan efektivitas komunikasi kebijakan masih perlu ditingkatkan agar transparansi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif.

Dari aspek akuntabilitas, institusi telah memiliki standar operasional prosedur dan mekanisme evaluasi layanan, tetapi sistem pengawasan internal dan pengukuran kinerja berbasis indikator yang terintegrasi masih memerlukan penguatan. Akuntabilitas yang berjalan saat ini lebih berorientasi pada kepatuhan prosedural dibandingkan pada evaluasi berbasis hasil (*performance-based governance*).

Partisipasi stakeholder, khususnya dosen dan mahasiswa, telah difasilitasi melalui berbagai forum evaluasi dan survei, namun keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis masih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi masih berada pada level konsultatif dan belum sepenuhnya kolaboratif.

Dari sisi efektivitas dan responsibilitas, layanan akademik telah memiliki standar waktu penyelesaian dan kepatuhan terhadap regulasi, namun kendala teknis dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia masih memengaruhi konsistensi implementasi layanan.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkuat model integratif tata kelola dalam pendidikan tinggi, yang menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan responsibilitas merupakan dimensi yang saling terkait dan membentuk kualitas layanan akademik secara menyeluruh. Penguatan tata kelola tidak cukup dilakukan pada tataran regulatif, tetapi harus diinternalisasikan dalam sistem operasional, budaya organisasi, serta mekanisme evaluasi berkelanjutan.

Dengan demikian, penguatan tata kelola perguruan tinggi perlu diarahkan pada integrasi sistem informasi yang lebih akurat dan responsif, pengembangan indikator kinerja layanan akademik yang terukur, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta perluasan partisipasi stakeholder secara substantif. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pemangku kepentingan, sekaligus memperkuat daya saing institusi pendidikan tinggi dalam konteks global.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldridge, S., & Rowley, J. (1998). Measuring customer satisfaction in higher education. *Quality Assurance in Education*, 6(4), 197–204. <https://doi.org/10.1108/09684889810242182>
- Altbach, P. G. (2004). Globalization and the university: Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education and Management*, 10(1), 3–25. <https://doi.org/10.1080/13583883.2004.9967114>
- Amiruddin, & Rahim, A. (2018). Transparansi layanan akademik pada perguruan tinggi swasta di Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(2), 145–158.
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P., & Riley, G. L. (1978). Alternative models of governance in higher education. In G. L. Riley & J. V. Baldrige (Eds.), *Governing academic organizations* (pp. 1–25). McCutchan Publishing.
- Berdahl, R. O. (1990). Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. *Studies in Higher Education*, 15(2), 169–180. <https://doi.org/10.1080/03075079012331377491>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001>

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Harman, G. (2004). New directions in governance and management of higher education: The changing role of the state. *Higher Education Research & Development*, 23(1), 101–107. <https://doi.org/10.1080/0729436032000168509>
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). *Approaches to quality in higher education: A literature review*. OECD Publishing.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Kuh, G. D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Association of American Colleges and Universities.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press.
- Matarazzo, J. T. (2010). Benchmarking the academic enterprise. *Research Library Issues*, 267, 6–12.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Newmann, F. M. (1992). *Student engagement and achievement in American secondary schools*. Teachers College Press.
- Oduro, G. K. T., & MacBeath, J. (2003). Traditions and tensions in leadership: The Ghanaian experience. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 441–455. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122030>
- OECD. (2017). *Education at a glance 2017: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2017-en>
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for measuring quality in engineering education. *Total Quality Management*, 7(5), 501–518. <https://doi.org/10.1080/09544129650034705>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ramirez, F. O. (2010). Accounting for excellence: Transforming universities into organizational actors. In L. M. Portnoi, V. D. Rust, & S. S. Bagley (Eds.), *Higher education, policy, and the global competition phenomenon* (pp. 43–58). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230106130_4
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

- Ryan, J., Scott, G., & Tissington, P. (1998). The role of student participation in university governance. *Quality Assurance in Education*, 6(4), 188–195.
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press.
- Soares, L. (2013). *Posttraditional learners and the transformation of postsecondary education*. American Council on Education.
- Sukmadinata, N. S. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- UNESCO. (2015). *Quality assurance in higher education: A practical handbook*. UNESCO Publishing.
- World Bank. (1994). *Higher education: The lessons of experience*. World Bank.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yulianto, A. (2017). *Implementasi tata kelola perguruan tinggi swasta di Indonesia* (Disertasi tidak dipublikasikan). Universitas Indonesia.