

GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE, KONFLIK KEPENTINGAN PENYELENGGARA DAN PENGELOLA UNIVERSITAS SWASTA

GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE, CONFLICT of INTEREST CIVITAS ACADEMICA AND PRINCIPAL ADMINISTRATOR IN PRIVATE UNIVERSITY

**Zulkifli¹, Sri Langgeng Ratnasari², T. Munzir³, Herni Widiyah Nasrul⁴
Widodo Ismanto⁵**

¹⁻⁵ Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana
Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

¹zulkiflit00@gmail.com, ²sarisucahyo@gmail.com, ³munzir@gmail.com, ⁴herniwidiyah@yahoo.com,
⁵widodo@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi literatur (*library research*) yang berkaitan dengan tata kelola dan konflik kepentingan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan universitas swasta, serta memperoleh pemahaman terhadap penanganan dan pengendalian konflik kepentingan. Implementasi *Good University Governance* pada universitas swasta mempunyai tingkat resiko yang tinggi terhadap konflik kepentingan antara pengurus yayasan selaku penyelenggara dan civitas akademika internal selaku pengelola operasional. Pengurus yayasan selaku *principal* merasa memiliki hak otoritas yang tinggi, sehingga tanpa disadari melakukan intervensi dalam teknis proses pengelolaan akademik. Intervensi pengurus yayasan dalam teknis pengelolaan operasional akademik dapat memberikan suasana layanan akademik yang kurang kondusif dan lingkungan sosial yang kurang mendukung pendidikan dan penelitian yang berkualitas. *Best practice Good University Governance* tercermin dari keterpisahan pengelola dan pemilik, dan pengelolaan sistem pendidikan dilaksanakan secara mandiri, transparan dan akuntabel, serta pentingnya pemilik menyerahkan kepada tenaga profesional yang lebih mengerti dalam menjalankan pengelolaan universitas. Untuk penerapan *good university governance* yang mandiri, transparan dan akuntabel perlu di rumuskan kerangka kebijakan, dan Implementasi kerangka kebijakan. Legitimasi penyelenggaraan dan pengelolaan universitas yang didasari pada rasa saling percaya dan kerjasama diantara para pengurus adalah lebih penting, dibandingkan dengan bentuk dan struktur untuk kepartisipasian didalam urusan yang berhubungan dengan pengelolaan rutinitas universitas.

Kata Kunci: *Good University Governance; Konflik Kepentingan*

Abstract

The purpose of this research was to study of literature, related to conflict of interest and governance on operation and enforcement private university, as well as to get understanding of controlling and handling on conflict of interest. Good University Governance implementation on private university have high risk through conflict of interest between administrator and internal civitas academica. Administrator as principal have sence of the high otority and so unnoticed to do intervention in process academic. Administrator intervention in academic process can be academic service less conducive and less social invironment of education and research quality. The best practice of good university Governance illustrated by separation of adminsitartor as principal with civitas academica internal, and operational system of education implementin by independence, transparency, and accountable, as well as administrator as principal to delivery to the professional who understand more about operational management university. For good university governance implementation wich independence, transparency, and accountable must be formulated policy framework, and policy framework implementation. Legitimation of enforcement and operation university on base trust and cooperation between constituen was more important, it compared with strucyure and format for participants on routine operational affair university.

Keywords: *Good University Governance; Conflict of Interest*

Detail Artikel:

Diterima: 02 Juni 2021

Disetujui: 22 Oktober 2021

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis dalam mencerdaskan bangsa dan meningkatkan ilmu pengetahuan, teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan (UU Nomor 12, 2012). Pendidikan tinggi seyogianya dapat memberikan kontribusi dalam merumuskan inovasi-inovasi dan pemikiran-pemikiran untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam lingkup globalisasi. Untuk meningkatkan daya saing diperlukan pendidikan tinggi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menghasilkan para intelektual, ilmuwan, dan profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis.

Pengukuran pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi ditentukan oleh kualitas pencapaian tridharma perguruan tinggi. Namun demikian, kelemahan dalam implementasi tata kelola dapat mengakibatkan penurunan kualitas pencapaian tridharma perguruan tinggi. Penerapan *best practice* tata kelola dapat memberi suasana dan kondisi layanan akademik yang kondusif dan lingkungan sosial yang mendukung tridharma perguruan tinggi berkualitas. Penerapan tata kelola yang baik untuk mendukung tridharma perguruan tinggi yang berkualitas diwujudkan dalam suatu model sistem pengendalian dalam pengelolaan universitas atau lebih dikenal sebagai *Good University Governance* (GUG), yang merupakan turunan dari konsep *Good Corporate Governance* (GCG). *Good university governance* dipahami sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ universitas untuk memberikan nilai tambah secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

Shattock (2016) menjelaskan tata kelola merupakan suatu bentuk ketentuan tertulis melalui proses hubungan antara para pihak yang terkait dalam penyelenggaraan dan pengelolaan universitas. Eurydice (2018) memaknai tata kelola mengacu pada sistem pengendalian yang bersifat formal ataupun informal dalam suatu otoritas yang mengacu peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan aturan-aturan yang dimaknai sebagai hak dan pertanggung jawaban,

termasuk aturan-aturan di dalam hubungan antara pengeksekusi tata kelola. Perlakuan tata kelola sebagai perkembangan yang benar dirumuskan melalui organ universitas dalam sebuah kepengurusan, yang kemudian diturunkan melalui senat dengan badan akademik kepada pengurus fakultas dan dalam pertemuan-pertemuan antar fakultas dan bagian lainnya. Tata kelola dipandang sebagai suatu bagian dari aturan hukum organisasi, bukan siapa yang mengatur siapa dari atas ke bawah.

Universitas swasta merupakan organisasi nonprofit yang tidak berorientasi untuk mendapatkan laba, namun harus tetap memperoleh keuntungan dari pemasukan, karena universitas harus bisa menghidupi dirinya sendiri dan dapat mengembangkan kelebagaannya dengan baik, sehingga dapat tetap bertahan untuk kelangsungan hidupnya. *Good University Governance* bermanfaat sebagai suatu sistem untuk mengatur tata kelola universitas secara baik, termasuk menghindari risiko kecurangan dari berbagai konflik kepentingan di dalamnya, dan kedepan diharapkan universitas dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik. Penyelenggaraan perguruan tinggi swasta di Indonesia secara hukum termaktub dalam badan hukum yayasan. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 tentang yayasan, maupun ketentuan akreditasi universitas telah menyinggung, baik secara eksplisit maupun implisit pokok-pokok *corporate governance* di universitas. Selain itu, Badan Akreditasi Nasional Universitas (BAN-PT) menetapkan tata pamong atau tata kelola merupakan salah satu komponen yang dinilai dalam akreditasi program studi universitas.

Universitas swasta yang bernaung di bawah yayasan, dalam operasional akademik sering mengalami konflik kepentingan antara pengelola dengan *principal* yayasan dalam bentuk tarik-menarik kepentingan dan kekuasaan. *Principal* selaku pengurus yayasan yang bersikap sebagai pemilik, merasa berhak mencampuri urusan operasional, sampai pada masalah-masalah pengaturan ruangan, posisi ruangan, proses seleksi dosen, sementara pihak pengelola universitas merasa yayasan terlalu jauh mengintervensi pelaksanaan operasional (Suryarama, 2009). Lebih jauh, *principal* melakukan komunikasi yang tidak transparan, pelanggaran hak dan wewenang pekerjaan membuat lingkup dan koridor wewenang semakin tidak jelas. Kondisi inilah yang menjadi isu utama terjadinya perpecahan serta tarik menarik kekuasaan antara yayasan dan universitas (Juwana, 2011). Hal ini tidak sesuai dengan pengukuran *corporate governance score* yang dikembangkan oleh Standar & Poor, substansi struktur dan pengaruh kepemilikan yang

menyatakan harus ada pemisahan antara pendiri atau pemilik dengan pengelola, agar terdapat kelugasan dalam pengelolaan (Indrajit dan Pranoto, 2016). *Good university governance* yang baik juga dicerminkan dari keterpisahan pengelola akademik dan *principal* pengurus yayasan selaku pemilik.

Peraturan Pemerintah Nomor. 19 tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 54 (1) dalam memenuhi standar nasional pendidikan pengelolaan sistem pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel, serta Undang undang Yayasan Pasal 7 (3) pelarangan perangkapan anggota pembina, pengurus, dan pengawas Yayasan sebagai pengelola. Pemisahan antara pemilik dengan pengelola, sejalan dengan *Agency Theory* yang menekankan pentingnya pemilik korporasi menyerahkan kepada tenaga professional yang lebih mengerti dalam menjalankan usaha sehari-hari (Sutedi,2012). Konflik, dalam pandangan publik mengandung makna, *pertama* sebagai tabu, *kedua* sebagai sesuatu yang menakutkan, *ketiga* sebagai sesuatu yang harus dihindari, dan *keempat* sebagai sesuatu yang harus di cegah (Yulianto & Muchamal, 2015). Engkoswara dan Komariah (2010) memberikan pengertian konflik suatu tindakan yang saling mempengaruhi pertentangan antagonik antara dua atau lebih pihak yang berbeda pandangan dan pemikiran. Dalam perbedaan pandangan atau pemikiran para pihak yang bertentangan berusaha sekuat tenaga unuk mempertahankan nilai-nilai yang mereka anggap paling benar, dan memaksa pihak pihak lain untuk mengakui nilai tersebut, baik secara halus mapun secara kasar (Arwildayanto, 2011).

Untuk mewujudkan *good university governance* yang berbasis pada pelayanan, pimpinan penyelenggara dan pengelola universitas harus mampu menerapkan *best practice good governance* partisipasi, aturan hukum (*rule of law*), transparansi, independensi, ketanggapan (*responsiveness*), orientasi pada consensus, dan kesetaraan (Remaja, 2017). Perangkapan fungsi pengurus penyelenggara sebagai pengelola operasionalisasi universitas dapat mengakibatkan prinsip tata kelola independensi dan transparansi tidak dapat dilaksanakan oleh pengelola dalam operasionalisasi secara maksimal, yang selanjutnya berdampak pada pelanggaran prinsip kesetaraan, sehingga iklim akademik menjadi kurang sehat.

Sehubungan permasalahan konflik kepentingan dalam penyelenggaraan universitas swasta tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi literatur yang berkaitan dengan *good*

university governance dan konflik kepentingan, serta memperoleh pemahaman terhadap penanganan dan pengendalian konflik kepentingan.

GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE

Governance dapat dipahami sebagai tata kelola (Indrajit dan Pranoto, 2016). *Organisation For Economic Co-Operation and Development (OECD,2004)* yang beranggotakan negara maju di Eropa, Amerika dan Asia Timur memeberikan pengertian *governance* sebagai suatu proses dan prosedur yang menjadi pedoman serta instrumen pengendalian organisasi dalam pencapaian tujuan, dengan enam prinsip, yaitu; *Pertama*, sistem dan prosedur tata kelola harus dapat memberikan gambaran transparansi dan pasar yang efisien, taat azas pada peraturan perundang-undangan dan mempunyai pemahaman yang jelas dalam pembagian tanggung jawab diantara perbedaan pengawasan, peraturan dan penegakan otoritas/ kewenangan; *Kedua*, sistem dan prosedur tata kelola harus dapat memberikan pengamanan dan memfasilitasi pengendalian hak-hak para pemilik; *Ketiga*, sistem dan prosedur tata kelola perusahaan harus dapat memastikan kesamaan dan kesimbangan perlakuan kepada seluruh pemilik; *Keempat*; sistem dan prsedur tata kelola harus mengetahui penetapan hak-hak para pemilik secara hukum atau melalui perjanjian yang saling menguntungkan dan mendorong kerjasama aktif antara organisasi dengan para pemilik dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan keberlanjutan dari keandalan keuangan organisasi; *Kelima*, sistem dan prosedur tata kelola secara tepat dan pasti dapat memberikan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat yang menyatakan dalam keseluruhan hal-hal mengenai organisasi, termasuk kndisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan tata kelola, dan *Keenam*, sistem dan prosedur tata kelola harus dapat menjadi pedoman organisasi ke depan dalam mencapai visi dan misi, efektifitas monitoring manajemen oleh dewan pengurus, dan pertanggung jawaban dewan pengurus kepada organisasi dan para pemilik. Keenam prinsip tata kelola sebagaimana yang disepakati *OECD* pada hakekatnya mengandung pengertian bahwa dalam pengelolaan dan pencapaian keberhasilan kinerja organisasi yang maksimal, seharusnya diimplementasikan indikator transparansi, efisien, penegakan hukum (*rule of law*) kesetaraan atau keadilan (*fairness*), dan akuntabel.

Edward (2013) berpandangan yang sama dengan *OECD*, tata kelola adalah bagaimana suatu organisasi mengarahkan dan menggunakan struktur dan proses untuk mencapai tujuan. Pengertian ini diperkuat oleh pendapat Sutedi (2012), yang menyatakan *good corporate*

governance dimakanai sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan korporasi untuk menciptakan nilai tambah (*added value*) bagi semua *stakeholders*. Pada tahun 1999 Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) telah merumuskan Perdoman *Good Corporate Governance* (GCG) pertama dan disempurnakan pada tahun 2001, dengan prinsip *good corporate governance*, yaitu; transparansi (*transparency*), kemandirian (*independence*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kesetaraan dan kewajaran kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Semestinya harus ditumbuhkan kesadaran di lingkungan universitas bahwa tuntutan terhadap penerapan *good corporate governance* tidak hanya merupakan tanggung jawab para pihak terkait, tetapi lebih menjadi kebutuhan. Sejalan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, universitas harus terus berupaya mewujudkan tata kelola universitas yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika universitas. Tujuan perumusan kebijakan *good corporate governance* di universitas merupakan kewajiban agar para pihak yang berperan dalam menjalankan pengelolaan universitas memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab.

Berkaitan dengan tata kelola pendidikan tinggi, Shattock (2016) menyatakan tata kelola sebagai suatu bentuk ketentuan tertulis melalui proses hubungan antara para pengelola. Dengan demikian, penerapan tata kelola sebagai perumusan yang benar adalah melalui organ institusi dalam sebuah kepengurusan, yang kemudian diturunkan melalui senat dengan badan akademik kepada pengurus fakultas dan dalam pertemuan-pertemuan antar fakultas dan bagian lainnya. Tata kelola dipandang sebagai bagian dari suatu legalisasi dalam suatu institusi, bukan siapa yang mengatur siapa dari atas ke bawah. Lebih jauh, Shattock (2006) menegaskan tata kelola merupakan kesepakatan-kesepakatan yang dibuat oleh para *stakeholder* dan dikodifikasi dalam suatu bentuk ketentuan-ketentuan tertulis yang akan menjadi pedoman organisasi. Hal mendasar yang menjadi perhatian dalam perumusan tata kelola adalah adanya proses hubungan yang jelas dan baik diantara organ-organ organisasi. Kondisi senada dengan pendapat Kwicker dalam Shattock (2006), yang menyatakan bahwa tata kelola pada semua tingkat dalam institusi berjalan dengan baik, kesemuanya menghubungkan bagian-bagian yang tersambung dengan mulus, dan proses itu menggabungkan kepada pengiriman untuk sebuah budaya organisasi yang sempurna dan fleksibel.

Pengakuan para pihak terkait dalam pengelolaan universitas yang didasari pada rasa saling percaya dan kerjasama diantara para pengurus adalah lebih penting, dibandingkan dengan bentuk dan struktur untuk kepartisipasian didalam urusan yang berhubungan dengan pengelolaan rutinitas universitas. Sesuai hasil revidu atas kajian sejarah implementasi tata kelola pada universitas di Eropa dan Amerika, Yayasan Carnegie (2007) memerikan kesimpulan bahwa konstituen pendirian badan pengaturan merupakan dasar dalam struktur tata kelola universitas.

Model rumusan tata kelola di Indonesia mengacu pada format Badan Akreditasi Nasional Universitas (BAN-PT) yang mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam pengendalian pendidikan tinggi. BAN-PT memberikan pengertian tata pamong (*governance*) sebagai suatu sistem untuk mengendalikan efektivitas peran para konstituen dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan, dan penyelenggaraan program studi. Untuk penerapan dan pengendalian tata pamong, ditetapkan lima kriteria, yaitu; 1). Kredibilitas, 2). Transparansi, 3). Akuntabilitas, 4). Tanggungjawab, dan 5). Adil. Format dan struktur tata pamong mencakup badan pengendali yang aktif dengan otonomi yang cukup untuk menjamin integritas lembaga dan memenuhi pertanggungjawaban dalam pengembangan kebijakan dan sumber daya, dan konsisten dengan visi dan misinya.

Tata pamong didukung dengan penetapan dan penegakan sistem nilai dan norma, serta dukungan institusi universitas, dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan dan *stakeholders*. Pelaksanaan dan penegakan nilai dan norma institusi universitas, dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa ini didukung dengan adanya mekanisme pemberian penghargaan dan sanksi yang diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Lebih jauh BAN-PT mengungkapkan bahwa tata pamong berdaya guna dalam memberdayakan sistem pengelolaan yang berorientasi pada prinsip pengelolaan universitas sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku di Indonesia.

Tata pamong memungkinkan terbentuknya sistem administrasi yang berfungsi untuk memelihara efektivitas, efisiensi dan produktivitas dalam upaya perwujudan visi, pelaksanaan misi, dan pencapaian tujuan serta memelihara integritas program studi. Penerapan tata pamong di universitas yang baik tergambar dari baiknya sistem pengelolaan fungsional program studi, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan, pengawasan, monitoring dan evaluasi, terutama dalam penggunaan sumber daya pendidikan, agar tercapai efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tridarma universitas dalam lingkup program studi.

Implementasi sistem pengelolaan yang baik dapat menjamin berkembangnya kebebasan akademis dan otonomi keilmuan pada program studi, serta mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan dan seluruh sumber daya yang diperlukan untuk meraih keunggulan mutu yang diharapkan. Untuk itu program studi memiliki perencanaan yang matang, struktur organisasi dengan organ, tugas pokok dan fungsi serta personil yang sesuai, program pengembangan staf yang operasional, dilengkapi dengan berbagai pedoman dan manual yang dapat mengarahkan dan mengatur program studi, serta sistem pengawasan, monitoring dan evaluasi yang kuat dan transparan.

Indrajit dan Pranoto (2016) menjelaskan bahwa BAN-PT secara langsung ataupun tidak langsung telah menyinggung pokok-pokok *corporate governance* di universitas, namun perlu dijabarkan pokok-pokok lebih lanjut, pengembangan misalnya dapat berdasarkan atas prinsip *corporate governance* yang diterapkan pada beberapa bidang pengelolaan. Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman sebagai panduan, antara lain dari OECD dan Komite NOLAN, yang dikenal dengan *the Seven Principles of Public Life*, yaitu; 1).Tidak mementingkan diri sendiri,2).Integritas, 3).Obyektifitas, 4).Keterbukaan, 5).Kejujuran, 6).Kepemimpinan, dan 7). Akuntabilitas. Selanjutnya, bidang pengelolaan yang dianalisis dengan prinsip-prinsip di atas misalnya dapat diambil dari metodologi pengukuran *corporate governance score* yang dikembangkan oleh *Standard & Poor*, yaitu; 1). Struktur dan pengaruh kepemilikan, 2). Hubungan keuangan bagi pemilik,3). Transparansi keuangan dan keterbukaan informasi, dan 4). Struktur dan proses dewan pimpinan.

Dalam modernisasi perekonomian global, pengelolaan korporasi yang berskala menengah dan besar pada umumnya sudah memisahkan pengelola dari kepemilikan korporasi. Hal ini sejalan dengan *Agency Theory* yang menekankan pentingnya pemilik korporasi menyerahkan kepada tenaga profesional yang lebih mengerti dalam menjalankan usaha sehari-hari (Sutedi, 2012). Pemisahan tugas pokok dan fungsi, kewenangan serta tanggung jawab antara pengelola dan pemilik juga diungkapkan Indrajit dan Pranoto (2016) yang menyatakan bahwa tata kelola universitas yang baik dicerminkan dari keterpisahan pengelola dan pemilik, dan Jean Trole dalam Prasetyantoko (2012) yang mengungkapkan bahwa pemahaman standar tentang *corporate governance* berbasis pada prinsip pemisahan kepemilikan dengan pengelolaan.

KONFLIK KEPENTINGAN

Pengertian tentang konflik kepentingan di beberapa literatur mempunyai makna yang hampir sama, misalnya, pengertian menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (2016) konflik kepentingan merupakan situasi dimana seorang penyelenggara negara yang memperoleh toritas dan kewenangan berdasarkan peraturan perundang-undangan memiliki atau diduga memiliki kepentingan pribadi atas setiap penggunaan wewenang yang dimilikinya sehingga dapat mempengaruhi kualitas dan kinerja yang seharusnya. Pengertian hampir serupa dirumuskan oleh Council of Europe (2000), yang menyatakan konflik kepentingan sebagai potensi yang jika tidak dikelola secara transparan dan akuntabel akan mendorong pejabat publik mengambil keputusan yang tidak berdasar pada kepentingan publik, sedangkan menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2005) suatu konflik kepentingan mencakup konflik antara penugasan seseorang pada jabatan publik dengan kepentingan sebagai individu, dimana kepentingan individu dapat mempengaruhi kinerja dan tanggung jawab pada penugasan atau jabatan publik secara tidak benar. Dari sisi normatif dalam bentuk ketentuan dan peraturan tertulis, definisi konflik kepentingan menurut Pasal 1 Ayat 14 UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan adalah kondisi Pejabat pemerintahan yang memiliki kepentingan pribadi untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain dalam penggunaan wewenang sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas keputusan dan/atau tindakan yang dibuat dan/atau dilakukannya.

Berdasarkan definisi di atas, sekurang kurangnya dapat ditarik garis besar 3 (tiga) prasyarat terjadinya konflik kepentingan, yakni; 1) terdapat aktor (pihak pemerintah atau pihak swasta), b). adanya wewenang atau otoritas yang dimiliki, dan c). adanya keputusan atau tindakan yang dilakukan. Sehubungan konflik kepentingan pasti melekat pada actor, maka tentu saja langsung merujuk pada kompetensi dan integritas secara personal. Perwujudan kompetensi dan integritas seorang pejabat selalu berada didalam kerangka "etika pejabat" baik diranah privat maupun diranah publik. Di sisi lain, etika publik yang merupakan refleksi tentang standar atau norma yang menentukan baik-buruk dan benar-salah suatu perilaku, tindakan, dan keputusan yang mengarahkan kebijakan publik dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan publik. Mc Donald, (2012) menyatakan konflik kepentingan dapat didefinisikan sebagai suatu situasi, dimana para individu secara personal atau pribadi mempunyai cukup kepentingan untuk

memunculkan pengaruh dalam pengendalian untuk mencapai tujuan/karirnya sebagai karyawan, staf, pejabat pemerintah atau profesional).

Menurut *Transparency International Indonesia* (2017.) suatu konflik kepentingan dapat terjadi, karena; a). Kekuasaan dan kewenangan penyelenggara negara yang diperoleh dari legasi; b). Perangkapan fungsi jabatan; c). Kegiatan usaha setelah pekerjaan di sektor publik; d). Hubungan afiliasi; e). Gratifikasi; f). Kepentingan pribadi (*vested interest*); g). Kelemahan sistem organisasi; dan h). Hubungan dengan pihak-pihak lain yang dilarang oleh ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penanganan konflik kepentingan perlu adanya kebijakan untuk pencegahan terjadinya konflik kepentingan di sektor pemerintah dan sektor swasta, antara lain; 1). Untuk mengidentifikasi berbagai resiko yang berkaitan dengan integritas lembaga pemerintah dan Pegawainya; 2). Untuk melarang secara spesifik bentuk-bentuk kepentingan pribadi yang tidak dapat diterima; 3). Untuk membuat lembaga pemerintah dan Pegawainya memahami situasisituasi konflik kepentingan dapat terjadi; dan 4). Untuk memastikan pelaksanaan prosedur yang efektif dalam mengidentifikasi, pengungkapan (*disclosure*), penanganan, dan pengambilan keputusan yang tepat dari konflik kepentingan yang terjadi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan Studi Kepustakaan (*Library Research*). Studi kepustakaan merupakan suatu studi yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dan data dengan bantuan berbagai macam material yang ada di perpustakaan seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dsb (Mardalis, 2019). Studi kepustakaan dapat juga dilakukan dengan mempelajari dari berbagai buku referensi serta hasil penelitian yang relevan sebelumnya, yang berguna untuk mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti (Sarwono, 2016).

PEMBAHASAN

Good university governance dimaknai sebagai suatu struktur, sistem, dan proses dalam organ universitas untuk memberikan nilai tambah secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Dalam pengukuran keberhasilan penerapan *good university governance*, perlu penerapan prinsip transparansi, independen, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kesetaraan dan kewajaran kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Penerapan *good university governance* mengacu pada implementasi *good corporate governance*

yang didasari oleh *agency theory*. *Agency theory* pertama kali dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), yang berpendapat perlunya *governance* untuk meminimalisir perbedaan kepentingan antara pemilik (*principal*) dengan pihak manajemen (*agent*). Pada momentum yang bersamaan *stakeholders* semakin menuntut transparansi dan akuntabilitas pengelolaan universitas lebih besar sebagai dampak dari adanya otonomi Pendidikan tinggi, dan fakta bahwa universitas merupakan bagian dari kepentingan publik (Suci *et.al*,2020).

Perbedaan kepentingan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan universitas yang terjadi pada universitas swasta secara operasional, antara lain dalam bentuk intervensi pengurus yayasan selaku *principal* untuk proses seleksi dosen dan *lay out* ruangan proses belajar mengajar yang secara teknis lebih di pahami oleh pihak manajemen pengelola. Selain itu, komunikasi yang tidak transparan, pelanggaran hak dan wewenang pekerjaan membuat lingkup dan wewenang semakin tidak jelas. Penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia, sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah No 4 tahun 2014 menyatakan bahwa universitas memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma perguruan tinggi. Otonomi yang dimaksud terdiri atas; a). Otonomi di bidang akademik, yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat; dan b). Otonomi di bidang nonakademik, yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan, dan sarana prasarana.

Ketidak mandirian dalam bentuk tidak memberikan otonomi secara penuh dalam pengelolaan tridharma universitas oleh *principal* (pengurus yayasan) kepada pihak manajemen pengelola secara tidak langsung dapat mengakibatkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan tidak berjalan sesuai dengan *best practice*. Lebih jauh, iklim akademik dapat menjadi tidak kondusif, sehingga dapat menimbulkan konflik internal yang berkepanjangan, sebagaimana Universitas PGRI Nusa Tenggara Timur yang di tutup karena tidak dapat menyelesaikan konflik internal (Arwildayanto, 2016).

Hasil penelitian Suryarama (2009) memberikan kesimpulan bahwa dalam pengelolaan akademik universitas di temui; 1). Pembagian tugas dan wewenang antara pengurus yayasan dengan pengelola universitas terlihat tidak seimbang karena pengurus yayasan sangat berperan dalam mengelola bidang administrasi dan keuangan PTS, hanya sebagian kecil responden yang

menyatakan pihak yayasan tidak ikut mengelola bidang administrasi dan keuangan dan pengelolaan diserahkan sepenuhnya kepada PTS yang bersangkutan; dan 2). Terjadinya perselisihan pendapat antara pengurus yayasan dengan pengelola PTS pada umumnya disebabkan masalah keuangan dan pengelolaan administrasi.

Konflik kepentingan antara *principal* selaku penyelenggara dan manajemen universitas selaku pengelola operasional akademik perlu di rumuskan solusi dalam bentuk kebijakan tertulis sebagai pedoman dalam penyelenggaraan dan pengelolaan. Jones dan Donald (2008), dalam penetapan akuntabilitas kebijakan penanganan konflik kepentingan dibutuhkan penekanan pada aspek yang bersifat situasional, dan kebijakan harus dapat membantu para civitas akademik untuk dapat memahami situasi yang bersifat khusus pada tempat terjadinya konflik. OECD (2015) mengungkapkan, pendekatan umum dalam penanganan konflik kepentingan terdiri atas 2 (dua) tahapan, yaitu; 1). Penyusunan kerangka kebijakan; dan 2). Implementasi kerangka kebijakan. Penyusunan kerangka kebijakan meliputi tahapan mengidentifikasi situasi konflik kepentingan yang relevan, dan tahapan memastikan prosedur untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan situasi konflik kepentingan.

Tahapan mengidentifikasi situasi konflik kepentingan yang relevan, memuat tentang; adanya gambaran yang jelas dan realistis tentang situasi apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya konflik kepentingan; dan adanya strategi dan praktek organisasi yang dapat mengidentifikasi berbagai situasi konflik kepentingan. Dalam melakukan penyusunan kerangka kebijakan penanganan konflik kepentingan, Komisi Pemberantasan Korupsi (2009) mengemukakan beberapa aspek pokok yang saling terkait dan perlu diperhatikan, yakni; a). Pemahaman secara kodifikasi konflik tentang kepentingan yang berpotensi membahayakan integritas lembaga dan individu; b). Kesepakatan dan sikap pimpinan yang teguh dalam penerapan kebijakan konflik kepentingan; c). Kesadaran yang di tunjukkan dengan sikap yang konsisten tentang konflik kepentingan untuk mendukung kepatuhan dalam penanganan konflik kepentingan; d). Transparansi informasi yang cukup memadai terkait dengan penanganan konflik kepentingan; e). Keterlibatan para pihak terkait dalam penanganan konflik kepentingan; f). Monitoring dan evaluasi kebijakan penanganan konflik kepentingan; dan g). Pengembangan dan penyesuaian kebijakan dan prosedur penanganan konflik kepentingan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Tahapan memastikan prosedur untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan situasi konflik kepentingan, memuat; a). Memastikan pegawai mengetahui hal-hal apa saja yang diperlukan dalam mengidentifikasi dan membuat pernyataan terkait konflik kepentingan, dan b). Adanya aturan yang jelas mengenai hal-hal yang diharapkan dari pegawai ketika mengalami situasi konflik kepentingan.

Pada saat implementasi kerangka kebijakan, harus diperhatikan; a).Adanya komitmen dari pemimpin; b).Terciptanya kemitraan dengan pegawai melalui pengembangan kesadaran, antisipasi dan pencegahan, dengan sistem dan prosedur meyakinkan dan dilaksanakannya promosi yang luas untuk membangun pemahaman tentang kebijakan konflik kepentingan, melakukan pembahasan mengenai situasi-situasi yang berisiko dan potensial berisiko terjadinya konflik kepentingan, mengidentifikasi langkah-langkah pencegahan yang berkaitan dengan situasi-situasi konflik kepentingan yang dapat terjadi, dan mengembangkan budaya organisasi yang terbuka dalam mengangkat dan membahas penanganan konflik kepentingan yang terjadi; c).Memastikan penegakan kebijakan konflik kepentingan, dengan system dan prosedur tersedianya prosedur yang memuat jenis pelanggaran dan sanksisanksinya yang sesuai dengan kebijakan konflik kepentingan yang disahkan, mengembangkan mekanisme pemantauan untuk mendeteksi pelanggaran kebijakan dan juga memperhitungkan keuntungan atau manfaat dari konflik yang terjadi, dan koordinasi langkah-langkah pencegahan dan penegakan hukum serta mengintegrasikannya kedalam kerangka kelembagaan yang sesuai; dan d). Adanya inisiatif kemitraan yang baru dengan sektor bisnis dan non-profit, dengan system dan prosedur menciptakan kemitraan integritas dengan sektor bisnis dan non-profit melalui kerjasama dan implementasi kebijakan konflik kepentingan bagi pejabat public, mengantisipasi situasi-situasi potensial menimbulkan konflik kepentingan ketika ada keterlibatan orang-orang mewakili bisnis dan sektor non-profit, dan meningkatkan kesadaran akan kebijakan konflik kepentingan ketika berhadapan dengan sektor-sektor lainnya, dan termasuk pengamanan atas situasi-situasi potensial menimbulkan konflik kepentingan ketika bekerja sama dengan bisnis dan sektor non-profit.

PENUTUP

Implementasi *Good University Governance* pada universitas swasta mempunyai tingkat resiko yang tinggi terhadap konflik kepentingan antara pengurus yayasan selaku penyelenggara dan civitas akademika internal selaku pengelola operasional. Pengurus yayasan selaku *principal*

merasa memiliki hak otoritas yang tinggi, sehingga tanpa disadari melakukan intervensi dalam teknis proses pengelolaan akademik. Intervensi pengurus yayasan dalam teknis pengelolaan operasional akademik dapat memberikan suasana dan kondisi layanan akademik yang kurang kondusif dan lingkungan sosial yang kurang mendukung pendidikan dan penelitian yang berkualitas.

Best practice Good University Governance yang baik tercermin dari keterpisahan penyelenggaraan dan pemilik, dan pengelolaan sistem pendidikan dilaksanakan secara mandiri, transparan dan akuntabel, serta pentingnya pemilik menyerahkan kepada tenaga profesional yang lebih mengerti dalam menjalankan pengelolaan universitas.

Untuk penerapan *Good University Governance* yang mandiri, transparan dan akuntabel perlu dirumuskan kerangka kebijakan, identifikasi situasi konflik kepentingan, strategi penanganan konflik kepentingan, dan penyiapan serangkaian tindakan untuk menangani konflik kepentingan. Legitimasi penyelenggaraan dan pengelolaan universitas yang didasari pada rasa saling percaya dan kerjasama diantara para pengurus adalah lebih penting, dibandingkan dengan bentuk dan struktur untuk kepartisipasian didalam urusan yang berhubungan dengan pengelolaan rutinitas universitas.

REFERENSI

- [1] Arwildayanto, 2011. Persepsi Tentang Manajemen Konflik dan Kredibilitas Kepala Sekolah Serta Kontribusinya Terhadap Budaya Kerja Guru Sekolah Umum Negeri di Kabupaten Tanah Datar. Jurnal Edukasi, Vol.3, No.3
- [2] Donald Mac, C., Donald Mc, M. & Norman, W. 2018. "Charitable conflicts of interest" Journal of Business Ethics 39(1-2): 67-74
- [3] Edwards.M, 2013. *University Governance: A Mapping and Some Issues, Life Long Learning Network National Conference.*
- [4] Engkoswara, Komariah, 2010. *Adminstrasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta
- [5] Eurydice, 2018. *Higher Education Governance in Europe Policies, structures, funding and academic Staf Eurydice.* Brussel
- [6] Indrajit E, Pranoto R D, 2016. *Manajemen Universitas Modern.*(Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- [7] Juwana, 2011. *Pengelolaan Yayasan di Indonesia dan Rancangan Undang-undang Yayasan.* Seminar sebagai masukan untuk pembuatan rancangan undang-undang yayasan. Jakarta
- [8] Komisi Pemberantasan Korupsi, 2009. *Panduan Penanganan Konflik Kepentingan Bagi Penyelenggara Negara.* Jakarta: KPK.
- [9] -----, 2016 *Pengelolaan Konflik Kepentingan.* Jakarta: KPK
- [10] Mardalis, 2019. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal.* Jakarta: Bumi Aksara

- [11] OECD, 2014. *Principles of Corporate Governance* . Paris: OECD Publication Service,.
- [12] -----, 2015. *Managing Conflict of Interest in the Public Sector : A Toolkit*. Paris: OECD Publishing
- [13] Prasetyantoko, 2012. *Corporate Governance, Pendekatan Institutional*. Jakarta: Bina Aksara
- [14] Peraturan Pemerintah Nomor. 19 Tahun 2005, *tentang Standar Nasional Pendidikan*
- [15] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Universitas
- [16] Remaja I GD, 2017. Penerapan Good Governance Dalam Tata Kelola Penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta Yang Berbasis Pelayanan. .Prosiding Seminar, Revitalisasi Tata Kelola Universitas Juni 2017 (P.27-40).
- [17] Shattock.M,2006. *Managing Good Governance in Higher Education* . Glasgow: Open University Press
- [18] Sarwono. J, 2016. Metode penelitian Kuantitatif & Kualitatif.Jakarta: Graha Ilmu
- [19] Suci A, Maryanti L, Van FC, Yandra A.(2020). Dilema Ex-Officio Terkait Pencegahan Korupsi Dan Penjaminan Mutu Di Universitas Swasta. Jurnal Penjaminan Mutu., Vol 6. No. 1.
- [20] Sutedi A, 2012. *Good Corporate Governance*.Jakarta: Sinar Grafika
- [21] Suryarama, 2009. Peran Yayasan Dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan Pada Perguruan Tinggi Swasta . Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 5, Nomor 1, Maret 2009, 55-62
- [22] The Carnegie Foundation For The Advancement of Teaching dalam *ASHE Reader on Organization Governance in Higehr Education*, 2007. *From The Campus A Report on The Governance of Higher Education* Princeton University Press.Lexington, Massachusset: Ginn Press.
- [23] Transparency International Indonesia, 2017. Buku Panduan Pencegahan dan Pengendalian Konflik Kepentingan di Universitas. Jakarta: TII dan Yayasan Tifa
- [24] Undang-undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan
- [25] Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan
- [26] Yulianto, Muchamal, 2015. Urgensi Manajmen Konflik ditengan perubahan. Jurnal Publica FISIP. UMM, Edisi V.