



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 5355-5371

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Penerapan Prinsip *Good University Governance* Pada Tenaga PPNPN Universitas Riau

Dewi Permuni Suci^{1✉}, Zaili Rusli², Dadang Mashur³

Universitas Riau

Email : dewipermuni66@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan terkait kondisi PNS, sistem rekrutmen dan pengembangan PNS, praktek *good governance*, tenaga honorer PPNPN di Universitas Riau, permasalahan dan solusi kebijakan rekrutmen dan pengembangan pada tenaga PPNPN harus perlu diperhatikan oleh badan layanan umum Universitas Riau. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip *good university governance* pada tenaga PPNPN Universitas Riau serta faktor penghambat dari penerapan prinsip-prinsip tersebut. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Informan penelitian ditentukan dengan menggunakan metode purposive sampling. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini yaitu analisis data dengan pendekatan linear dan hierarki mengenai analisis data dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini Secara keseluruhan semua prinsip GUG yang ada mulai dari Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Fairness telah dilaksanakan di Universitas Riau pada tenaga PPNPN Universitas Riau, akan tetapi masih memiliki kekurangan atau dapat dikatakan penerapan prinsipnya belum sempurna. Sehingga diharapkan hasil temuan tersebut bisa menjadi bahan masukan bagi pihak Universitas Riau dan penerapan prinsip *Good University Governance* dapat terlaksana dengan sempurna. Adapun faktor penghambat dari Penerapan Prinsip *Good University Governance* Pada Tenaga PPNPN Pada Universitas Riau adalah Budaya Organisasi seperti perbedaan kepemimpinan pada pucuk Universitas akan berdampak pada perbedaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada, Keterbatasan Anggaran karena rata-rata pegawai PPNPN Universitas Riau tidak ada tabungan yang bisa disimpan oleh pegawai tersebut karena gaji yang mereka terima hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok dan Komunikasi seperti Komunikasi yang kurang baik akan menjadikan informasi yang disampaikan tidak dapat diterima dengan sempurna

sehingga kinerja yang dihasilkan juga tidak akan maksimal. Kesemua faktor tersebut ikut menjadi penghalang atau penghambat dari proses penerapan prinsip GUG di Universitas Riau

Kata Kunci : *Penerapan, Prinsip Good University Governance, Tenaga PPNPN, Universitas Riau*

Abstract

This research is motivated by problems related to the condition of civil servants, the recruitment and development system for civil servants, good governance practices, PPNPN honorary staff at the University of Riau, problems and solutions to recruitment and development policies for PPNPN staff that need to be considered by the public service agency at the University of Riau. The aim of this research is to determine and analyze the application of the principles of good university governance to PPNPN staff at the University of Riau as well as the factors inhibiting the application of these principles. This type of research is descriptive qualitative research. Research informants were determined using the purposive sampling method. The types and sources of data used are primary data and secondary data. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation. Data analysis in this research is data analysis using a linear and hierarchical approach regarding data analysis in qualitative research. The results of this research. Overall, all existing GUG principles starting from Transparency, Accountability, Responsibility, Independence and Fairness have been implemented at the University of Riau for the PPNPN staff at the University of Riau, however, they still have shortcomings or it could be said that the application of the principles is not perfect. So it is hoped that the results of these findings can become input for the University of Riau and the implementation of the principles of Good University Governance can be implemented perfectly. The inhibiting factors in implementing the principles of Good University Governance among PPNPN staff at the University of Riau are organizational culture, such as differences in leadership at the top of the university, which will have an impact on differences in leadership styles and existing organizational culture, budget limitations because the average PPNPN employee at the University of Riau has no savings. can be saved by these employees because the salary they receive is only enough to meet basic needs and communication such as poor communication will mean that the information conveyed cannot be received perfectly so that the resulting performance will not be optimal. All of these factors also become obstacles or obstacles to the process of implementing GUG principles at the University of Riau

Keywords: *Implementation, Good University Governance Principles, PPNPN Staff, University of Riau*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi merupakan pusat pengembangan keilmuan dan teknologi yang diharapkan mensimulus dan mendorong percepatan laju pembangunan nasional. Pengelolaan sebuah perguruan tinggi tidak dapat disamakan dengan pengelolaan sebuah negara atau korporasi. Terdapat berbagai koridor tertentu yang erat kaitannya dengan values (nilai-nilai luhur) yang harus dijaga baik dalam hal kemunculan ide *Good University Governance* (GUG) dalam penyelenggaraan institusi perguruan tinggi dengan mengadopsi prinsip-prinsip yang terkandung dalam *corporate governance* dengan berbagai penyesuaian seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawab, independensi serta kewajaran dan kesetaraan. Penerapan dan implementasi prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG) diharapkan dapat menunjang kinerja sebuah perguruan tinggi secara menyeluruh seperti kinerja layanan akademik, kinerja mahasiswa, kinerja riset dan kinerja SDM perguruan tinggi. Tujuan dari *Good University Governance* yaitu berupaya memberikan akomodasi internasionalisasi perguruan tinggi meningkatkan daya saing kualitas proses pembelajaran kualitas manajemen internal, dan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Henard et al. 2010). Dengan adanya governance diharapkan perguruan tinggi akan lebih bertambah baik atau meningkat.

Sehingga untuk mencapai tujuan dasar dimaksud berbagai hal dalam penyelenggaraan perguruan tinggi harus ditetapkan sebagai faktor pendukung. Hal ini jugalah mendorong kemundulan ide *Good University Governance* dalam penyelenggaraan institusi perguruan tinggi. Sehingga penerapan GUG (*Good University Governance*) pada sebuah perguruan tinggi merupakan element penting guna melakukan antisipasi, mendesain, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi efesiensi dan efektifitas berbagai kebijakan (Anwar and Pratolo 2012). Good governance sebagai tata cara suatu negara yang digunakan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial yang berorientasi pada pembangunan masyarakat demi mewujudkan pemerintahan yang baik. Menurut Agoes (2013) mengartikan good governance sebagai suatu cara pemerintah untuk mengatur hubungan antara tugas komite, peran direksi, pemangku kepentingan dan pemegang saham lainnya. Suatu proses yang dilakukan secara transparan untuk menentukan tujuan pemerintah, penilaian kinerja dan pencapaian disebut juga sebagai tata cara kelola pemerintah yang bersih dan baik.

Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam suatu organisasi termasuk SDM pada perguruan tinggi atau universitas. Untuk dapat menunjang kualitas pegawai menjadi hal utama untuk dapat diperhatikan. Pegawai yang tergabung dalam suatu instansi pemerintahan disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan aparat negara

dan abdi masyarakat. Keberadaan ASN diharapkan dapat menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata sesuai dengan Pancasila dan UUD tahun 1945.

Selain keberadaan ASN dalam instansi pemerintahan dan perguruan tinggi, terdapat pegawai yang berstatus pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil (PPNPN). Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) ialah pegawai yang dimiliki organisasi pemerintahan yang berstatus sebagai pegawai tidak tetap atau bisa disebut juga sebagai pegawai honorer yang ada dalam organisasi. Keberadaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) ini ialah pegawai yang dibayar oleh anggaran pendapatan dan belanja negara seperti pada peraturan Nomor PER-31/PB/2016. Keberadaan PPNPN pun ditugaskan untuk melengkapi sumber daya manusia yang ada dalam sebuah instansi pemerintahan yang diharapkan dapat memaksimalkan kinerja terhadap pelayanan masyarakat. Dalam hal ini Universitas Riau sebagai organisasi memiliki jumlah pegawai pemerintah non pegawai negeri (PPNPN) yang terbagi ke dalam beberapa posisi.

Adapun data Tenaga Administrasi PPNPN Universitas Riau pada saat ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Dimana pengelompokannya berdasarkan unit-unit yang tersebar pada seluruh bagian yang ada di dalam instansi Universitas Riau.

Pengangkatan pegawai PPNPN di lingkungan Universitas Riau dilaksanakan berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Riau Nomor 64/UN19/KP/2024 Tentang Pengangkatan Kembali Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri/Honorer di Lingkungan Universitas Riau Tahun 2024. Didalam SK tersebut tertuang semua nama pegawai honorer atau PPNPN Universitas Riau yang berjumlah 482 orang pegawai. Semua pegawai PPNPN tersebut mendapatkan gaji atau honor atas kinerja mereka masing-masing, sebagai perbandingan berikut ini akan ditampilkan besaran honor yang diterima oleh pegawai PPNPN Universitas Riau pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan serta pegawai PPNPN Universitas Riau pada Fakultas Pertanian.

Tabel 1 Besaran Honorarium Pegawai PPNPN Fakultas Pertanian Universitas Riau Tahun 2024

No	Nama	Jabatan/Tugas	Besaran Honor (Rp)	Jml Bulan	BPJS Kesehatan	Jumlah Diterma
1	Sri Wahyuni	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	3.519.400	1	35.194	3.484.206
2	Syeptilenina, A.Md	Pengadministrasi Perkantoran	3.553.500	1	35.535	3.517.965
3	Nurkolis, S.Psi.	Pengadministrasi Perkantoran	3.782.700	1	37.827	3.744.873
4	Abdul Rahmat, S.T	Pengadministrasi Perkantoran	3.064.000	1	34.516	3.029.484
5	Albert Maradhoni, A.Md	Operator Laboratorium Teknik Pertanian	3.243.900	1	34.516	3.209.384
6	Ina Trio Pamungkas	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.957.600	1	34.516	2.923.084
7	Ifrianti, S.Si	Operator Laboratorium	3.443.400	1	34.516	3.408.884
8	Desinta Falentina, S.Si	Operator Laboratorium	3.057.600	1	34.516	3.023.084
9	Dessi Diafriana, A.Md	Pengadministrasi Perkantoran	2.930.700	1	34.516	2.896.184
10	Zulhamri	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.991.700	1	34.516	2.957.184
11	Bambang Hermanto, A.Md	Operator Laboratorium	3.172.400	1	34.516	3.137.884
12	Dila Asnur, S.P.	Pengadministrasi Perkantoran	3.426.700	1	34.516	3.392.184
13	Sarman, S.P.	Pengadministrasi Perkantoran	2.909.800	1	34.516	2.875.284
14	Dewi Permuni Suci, S.P.	Pengadministrasi Perkantoran	3.526.700	1	35.267	3.491.433
15	Fithra Irama Syaputra, S.Kom	Pengadministrasi Perkantoran	3.426.700	1	34.516	3.392.184

16	Kodri Ramadhan, S.Kom	Pengadministrasi Perkantoran	3.123.500	1	34.516	3.088.984
17	Zakaria, S.P.	Pengadministrasi Perkantoran	2.764.900	1	34.516	2.730.384
18	Hendry Syusanto	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.629.800	1	34.516	2.595.284
19	Jefri Darma Putra, S.Kom	Operator Laboratorium	3.268.800	1	34.516	3.234.284
20	Clara Adelia Putri Y, SE	Pengadministrasi Perkantoran	2.764.900	1	34.516	2.730.384
21	Angga Rizky, S.Sos	Pengadministrasi Perkantoran	3.123.500	1	34.516	3.088.984
22	Sandra Amelia	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	3.123.500	1	34.516	3.088.984
	<i>Jumlah.....</i>		69.805.700		765.111	69.040.589
	<i>Terbilang : Enam puluh sembilan juta delapan ratus lima ribu tujuh ratus rupiah</i>					

Sumber: SK Rektor Nomor 78/UN19/KPT/2024

Tabel diatas memperlihatkan besaran gaji atau honor yang diterima oleh pegawai PPNNP Fakultas Pertanian Universitas Riau tahun 2024. Dimana setiap pegawai menerima honor sesuai dengan jabatan atau tugas yang diembannya. Selain itu honor dari pegawai PPNNP Universitas Riau juga dipotong untuk BPJS Kesehatan yang mana pembayarannya langsung diambil dari honor tersebut, sehingga pegawai menerima honor bersih setelah dipotong untuk membayar iuran BPJS Kesehatan. Selanjutnya terdapat besaran honor dari pegawai PPNNP Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Riau sebagai berikut:

Tabel 2 Besaran Honorarium Pegawai PPNNP Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Riau Tahun 2024

No	Nama	Jabatan/Tugas	Besaran Honor (Rp)	Jlh Bln	BPJS Kesehatan	Jumlah Diterima Rp
1	Husni Tamrin, SP	Pengadministrasi Perkantoran	4.366.200	1	43.662	4.322.538
2	Awaluddin, S. Pd. I	Pengadministrasi Perkantoran	3.867.100	1	38.671	3.828.429
3	R. Fory Fibrini, S. Sos	Pengadministrasi Perkantoran	3.710.900	1	37.109	3.673.791
4	Akmal Putra, S. Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.867.100	1	38.671	3.828.429
5	Riska Erwandi	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	3.024.500	1	34.516	2.989.984
6	Santi Hayati, A. Md	Pengadministrasi Perkantoran	3.078.000	1	34.516	3.043.484
7	Mirna Sari, A.Md	Pengadministrasi Perkantoran	3.078.000	1	34.516	3.043.484
8	Kadar	Operator Layanan Operasional (Pramu Bakti)	2.544.400	1	34.516	2.509.884
9	Nofianti, S. Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.064.000	1	34.516	3.029.484
10	Sahlan, S. Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.694.700	1	36.947	3.657.753
11	Murwandi, S. Psi	Pengadministrasi Perkantoran	3.594.700	1	35.947	3.558.753
12	Jefrizon, S. Kom	Pengadministrasi Perkantoran	3.443.400	1	34.516	3.408.884
13	Vivi Sumanti, S. Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.509.400	1	35.094	3.474.306
14	Dina Herianti, SH	Pengadministrasi Perkantoran	2.985.600	1	34.516	2.951.084
15	Syaiful Bakri, S.Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.426.700	1	34.516	3.392.184

16	Ica Gustina	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.419.000	1	34.516	2.384.484
17	Setiawati, S. Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.130.300	1	34.516	3.095.784
18	Debistri Sarfati, S.IP	Pengadministrasi Perkantoran	3.278.500	1	34.516	3.243.984
19	Widodo, S.Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.426.700	1	34.516	3.392.184
20	Weli Angelia, S.I.Kom	Pengadministrasi Perkantoran	3.130.300	1	34.516	3.095.784
21	Sarmidis	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.927.900	1	34.516	2.893.384
22	Dedy Priyatna	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.827.900	1	34.516	2.793.384
23	Firma Yandri, SE	Pengadministrasi Perkantoran	3.199.700	1	34.516	3.165.184
24	Safriil Aji Usman	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.303.600	1	34.516	2.269.084
25	Ahmad Nuramtin Putra, S. Kom	Pengadministrasi Perkantoran	3.053.000	1	34.516	3.018.484
26	Deski Permadi, S.Pd	Pengadministrasi Perkantoran	3.268.800	1	34.516	3.234.284
27	Karin Danaya Raturangge, S.Sos	Pengadministrasi Perkantoran	2.978.200	1	34.516	2.943.684
28	Ardi Farma	Operator Layanan Operasional (Teknisi Peralatan Kantor)	2.493.700	1	34.516	2.459.184
29	Nopita Erisa, SH	Pengadministrasi Perkantoran Subbag. Akademik	2.764.900	1	34.516	2.730.384

Sumber: SK Rektor Nomor 78/UN19/KPT/2024

Dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Pembayaran mereka menggunakan anggaran yang masuk dalam kategori barang dan jasa. Pada tanggal 15 Januari 2020 Komisi II DPR RI telah mengadakan audiensi bersama perwakilan PPNPN dari berbagai daerah yang membahas terkait nasib tenaga PPNPN saat ini dan mendesak pemerintah segera merevisi UUN ASN, sehingga puluhan ribu PPNPN bisa diangkat menjadi ASN. Adanya kesepakatan penghapusan status tenaga PPNPN ternyata memunculkan persepsi yang berbeda pada sebagian masyarakat. Persepsi yang muncul bahwa dengan penghapusan status tenaga PPNPN maka PPNPN akan dipecat atau di PHK. Hal ini bisa menimbulkan polimek bagi tenaga PPNPN terutama pada PPNPN di Universitas Riau. Permasalahan tenaga PPNPN sebenarnya sudah lama terjadi namun sampai saat ini belum dapat diselesaikan dengan baik. Tenaga PPNPN ialah seseorang yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Di Universitas Riau ini PPNPN tidak bisa di angkat menjadi tenaga PPNPN BLU, sedangkan Universitas Riau ini telah menjadi BLU semenjak tahun 2010. Kebijakan sumber daya manusianya tidak terlaksana dengan baik.

Konsep BLU lahir setelah diundangkannya UU No.17/2003 tentang keuangan negara dan UU No.1/2004 tentang perbendaharaan negara. BLU pada dasarnya adalah alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan yang berbasis pada hasil, profesionalitas, akuntabilitas dan transparansi. Melalui konsep pola pengelolaan keuangan BLU ini perguruan tinggi diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong entrepreneurship, transparansi dan akuntabilitas dalam rangka pelayanan publik, sesuai dengan tiga pilar yang diharapkan dari pelaksanaan PPK-BLU ini yaitu mempromosikan peningkatan kinerja pelayanan publik, fleksibilitas pengelolaan keuangan dan tata kelola yang baik.

Untuk meningkatkan efisiensi, tetapi pada kenyataannya cenderung diasosiasikan dengan persepsi tentang masa depan yang tidak aman oleh para pegawai yang ada di dalamnya, karena mereka merasa dalam ketidak pastian. Ketidakpastian ini berpotensi menimbulkan kecemasan, para pegawai takut kehilangan filter kesejahteraan berupa status, jabatan, prestis, dan bahkan takut kehilangan pekerjaan setelah terjadinya perubahan.

Pada umumnya peraturan-peraturan tersebut menegaskan bahwa sebuah instansi yang menggunakan model BLU harus menerapkan sistem anggaran berbasis kinerja dan akuntansi berbasis akrual. Berdasarkan Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

Nomor 1 Tahun 2018 PPNPN merupakan singkatan dari Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri. Sebutan lain dari PPNPN adalah honorer.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menjawab permasalahan berikut; kondisi PNS, sistem rekrutmen dan pengembangan PNS, pratek *good governance*, tenaga honorer PPNPN di Universitas Riau, permasalahan dan solusi kebijakan rekrutmen dan pengembangan pada tenaga PPNPN harus perlu diperhatikan oleh badan layanan umum Universitas Riau.

Melihat masalah-masalah tersebut, sangat diperlukan komitmen yang kuat dari pemerintah, masyarakat dan swasta untuk menerapkan prinsip-prinsip *good governance* yaitu partisipasi, akuntabilitas, resposiverness, efektif dan efisien, kepastian hukum, wawasan kedepan dan daya tangap dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Khususnya pada badan layanan umum Universitas Riau.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Riau atau yang lebih dikenal dengan Universitas Riau yang berlokasi di Jl. HR Soebrantas KM 12,5 Panam Pekanbaru. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yang mana penentuan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang-orang yang sangat mengetahui dan terlibat langsung dalam permasalahan penelitian dan telah di tentukan sebelumnya. Untuk mendapatkan data penulis melakukan observasi deskriptif dan juga wawancara mendalam (*deep interview*) pada informan inti dan informan pendukung untuk mendapatkan data yang valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tenaga Honorer atau PPNPN merupakan bagian dari sumber daya manusia Universitas yang wajib diperhatikan kesejahteraannya oleh universitas itu sendiri. Universitas tersebut yang dalam hal ini adalah kewajiban dari Universitas Riau agar selalu menjadikan

kesejahteraan pegawai honorer sebagai prioritas. Sebab tata kelola universitas yang baik juga sangat bergantung pada keberadaan tenaga honorer atau PPNPN itu sendiri.

Adanya beberapa unsur yang melekat pada definisi governance dalam konteks Universitas. Pertama, adanya proses penyusunan regulasi, perencanaan, distribusi wewenang yang mengatur tentang hubungan orang-orang di perguruan tinggi. Kedua, adanya sistem manajemen atau metode dalam pemberdayaan semua unsur yang ada di perguruan tinggi untuk mencapai visi-misi organisasi. Ketiga, proses dan sistem manajemen tersebut harus mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparan, tanggung jawab, dan pelibatan secara wajar dan berkeadilan dalam pengelolaan organisasi.

Penerapan Prinsip *Good University Governance* Dalam Tata Kelola Tenaga PPNPN Badan Layanan Umum Universitas Riau

Saat ini Universitas Riau memiliki tenaga honorer PPNPN sebanyak 609 orang yang tersebar di seluruh fakultas, rektorat, dan lembaga yang ada di lingkungan Universitas Riau. Jumlah tersebut dapat dikatakan cukup banyak sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak universitas terutama masalah kesejahteraan atau gaji yang mereka terima setiap bulannya. Harus dipastikan gaji tersebut bisa mencukupi kebutuhan hidup tenaga honorer dalam 1 bulan dan tidak boleh ada keterlambatan dalam pencairan gajinya.

Peran GUG membentuk membentuk struktur kerja dan menciptakan sistem check and balances, karena efektivitas suatu universitas berhubungan dengan perbandingan biaya rutin dan biaya sewaktu-waktu yang dikeluarkan oleh suatu universitas, yang hasilnya dapat dirasakan dikemudian hari. Menurut Sedarmayanti (2012) penerapan prinsip GCG termasuk dalam tata kelola tenaga PPNPN di Universitas dapat dilihat dari berbagai aspek berikut :

Transparansi

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diatas serta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip transparansi dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau telah dilaksanakan. Akan tetapi masih ada kekurangan mengenai informasi yang jelas tentang nasib tenaga honorer ke depan.

Seharusnya pihak universitas sudah merancang mengenai pengangkatan tenaga honorer menjadi pegawai tetap atau ASN berdasarkan beberapa syarat atau kualifikasi mulai dari kinerja, prestasi atau lamanya seorang pegawai honorer telah bekerja atau mengabdikan pada Universitas Riau. Transparansi ini dalam konteks ini adalah penyampaian informasi tentang program-program Perguruan Tinggi. Namun demikian, berdasarkan hasil

observasi, memang tidak semua Perguruan Tinggi memasang atau menyampaikan program kerja kepada publik secara transparan dan terperinci, khususnya publik di internal Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Transparansi bermakna keterbukaan. Dalam konteks ini, Universitas sebagai institusi publik -- secara sederhana, dimaknai sebagai milik bersama oleh masyarakat --- maka Universitas harus menyampaikan informasi yang memadai terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan hasil daripada kebijakan serta transparan dalam hal program-program Universitas.

Universitas sebagai Badan Layanan Umum juga dituntut transparan dalam bidang pengelolaan keuangan. Selain itu, publik juga tidak mengalami hambatan dalam mengakses berbagai informasi yang disampaikan oleh Universitas, baik yang disampaikan melalui media elektronik maupun media cetak. Dalam konteks Universitas, transparansi yang harus dilaksanakan oleh pihak manajemen Universitas diantaranya adalah transparan dalam bidang keuangan, transparan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia, transparan dalam bidang akademik, transparan dalam bidang kebijakan, transparan dalam bidang pengambilan kebijakan, transparan dalam bidang pengelolaan aset, dan lain sebagainya.

Akuntabilitas

Prinsip dasar dari akuntabilitas adalah universitas atau perguruan tinggi harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu, universitas atau perguruan tinggi harus dikelola secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan universitas atau perguruan tinggi dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemangku kepentingan. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Dalam implementasi prinsip akuntabilitas, universitas atau perguruan tinggi harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing organ perguruan tinggi dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi misi, nilai-nilai universitas (*university values*), dan strategi perusahaan atau organisasi. Disamping itu, perusahaan atau organisasi harus meyakini bahwa semua organ perusahaan atau organisasi dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggungjawab dan perannya dalam pelaksanaan program. Dengan demikian universitas atau perguruan tinggi harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan atau organisasi. Selain itu, perusahaan atau organisasi harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran universitas atau perguruan tinggi yang konsisten dengan sasaran program perusahaan atau organisasi, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diatas serta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip akuntabilitas dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau telah dilaksanakan. Akan tetapi masih ada kekurangan mengenai kejelasan penilaian kinerja dari semua pegawai yang ada di lingkungan Universitas Riau.

Seharusnya pihak universitas sudah menilai semua kinerja pegawai sesuai dengan *job desc* atau tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh seorang pegawai. Sehingga jelas mana pegawai yang berkinerja baik dan buruk atau mana pegawai yang berprestasi atau tidak menjalankan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Akan tetapi penerapan penghargaan dan hukuman yang saat ini dilakukan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja bagi semua pegawai Universitas Riau.

Responsibilitas

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diatas serta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip responsibilitas dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau telah dilaksanakan. Akan tetapi masih ada kekurangan mengenai kesejahteraan pegawai terutama pegawai honorer yang sampai saat ini belum terwujud.

Perguruan tinggi harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap karyawan dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good university governance*. Setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi harus bertanggung jawab atas segala tindakannya sesuai dengan job description yang telah ditetapkan. Termasuk para dosen harus mentaati etika dan norma kedosenan. Universitas harus selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perguruan tingginya menurut peraturan perundangundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip institusi yang sehat dan berkualitas.

Kemandirian

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diatas serta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip independensi dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau telah dilaksanakan. Akan tetapi masih terdapat beberapa kasus mengenai praktek orang dalam pada proses perekrutan pegawai di lingkungan Universitas Riau. Hal tersebut dikhawatirkan pegawai yang diterima tidak bisa bekerja maksimal karena dari awal memang tidak memiliki kompetensi yang mumpuni sebagai pegawai Universitas Riau.

Prinsip dasar independensi adalah untuk melancarkan pelaksanaan prinsip-prinsip *Good University Governance*, perguruan tinggi atau universitas harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perguruan tinggi atau universitas tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Selain itu implementasi prinsip independensi adalah masing-masing organ perguruan tinggi atau universitas harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif .

Universitas harus independen dimana bebas dari berbagai macam benturan kepentingan didalamnya, seluruh bagian dalam universitas perlu menyadari bahwa kepentingan universitas lebih penting diatas kepentingan pribadi atau golongan, sehingga nantinya setiap pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif demi kepentingan dan kemajuan universitas. Apapun hasil yang diambil atau diputuskan, universitas harus mampu mempertanggungjawabkannya dan dapat berlaku adil dan setara kepada seluruh stakeholders. Apabila *Good University Governance* diterapkan dengan baik, akan banyak manfaat yang diterima oleh universitas yaitu kinerja universitas yang baik, nilai dari universitas juga meningkat, penyumbang dana pun akan merasa puas dengan kinerja yang dihasilkan universitas. Saat kinerja baik dan nilai dari universitas meningkat dengan otomatis akan banyak masyarakat yang mempercayakan anaknya untuk masuk kedalam universitas tersebut, sehingga universitas dapat tetap eksis dan bersaing seperti dalam prinsip *going concern*.

Kesetaraan dan Kewajaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan diatas serta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip *Fairness* dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau telah dilaksanakan. Akan tetapi masih terdapat perlakuan yang diskriminasi bagi sebagian pegawai honorer di lingkungan Universitas Riau. Hal tersebut dikhawatirkan pegawai yang diterima tidak bisa bekerja maksimal karena dari awal memang tidak memiliki kompetensi yang mumpuni sebagai pegawai Universitas Riau.

Prinsip *fairness* adalah suatu prinsip yang menjunjung tinggi keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan sebuah lembaga. universitas harus selalu memperhatikan kepentingan banyak pihak terutama kampus, dan karyawan asas keadilan. Universitas atau perguruan tinggi juga tidak boleh dikendalikan oleh pihak luar dengan semena-mena, terutama dalam hal untuk memakmurkan semua karyawan yang bekerja dan mengabdikan untuk kemajuan universitas.

Sesuai dengan hasil observasi atau pengamatan yang dilakukan oleh peneliti ditambah dengan hasil wawancara dengan beberapa orang informan, maka dapat disimpulkan bahwasanya penerapan prinsip *Good University Governance* dalam tata kelola tenaga PPNPN pada Badan Layanan Umum Universitas Riau sudah dilaksanakan. Akan tetapi semua prinsip yang ada mulai dari Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Fairness masih memiliki kekurangan atau dapat dikatakan penerapan prinsipnya belum sempurna. Sehingga diharapkan hasil temuan tersebut bisa menjadi bahan masukan bagi pihak Universitas Riau dan penerapan prinsip *Good University Governance* dapat terlaksana dengan sempurna.

Faktor Penghambat Penerapan Prinsip *Good University Governance* Pada Tenaga PPNPN Universitas Riau

Budaya Organisasi

Perbedaan kepemimpinan pada pucuk Universitas akan berdampak pada perbedaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi yang berkembang ikut berperan dalam keberhasilan atau kegagalan penerapan prinsip GUG. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi penerapan prinsip GUG dalam tata kelola tenaga PPNPN BLU Universitas Riau.

Keterbatasan Anggaran

Gaji yang diterima oleh pegawai PPNPN Universitas Riau cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup. Hanya saja tidak ada tabungan yang bisa disimpan oleh pegawai tersebut karena gaji yang mereka terima hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok. Sehingga dapat disimpulkan keterbatasan anggaran menjadi faktor penghambat dalam penerapan prinsip GUG terhadap tenaga PPNPN Universitas Riau.

Komunikasi

Sikap taat dan patuh terhadap norma, etika dan kaidah yang diatur dalam organisasi kurang dimiliki oleh sebagian pegawai di lingkungan Universitas Riau, selanjutnya dalam pelaksanaan tugas memang tidak semua pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal yang disebabkan karena kurangnya komunikasi interpersonal di mana para pegawai tidak ada keterbukaan dan para pegawai juga jarang berkomunikasi atau bertukar pendapat apabila mendapat suatu masalah dalam pekerjaan yang dihadapi. Dalam hal ini peranan pemimpin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *Good University Governance* dengan mengevaluasi kinerja pegawainya agar selalu terbuka dan saling berkomunikasi interpersonal dalam pekerjaan, serta dilakukannya pemberian kompensasi

kepada pegawai yang berprestasi, sehingga dapat melahirkan motivasi kerja kepada setiap pegawai yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi organisasi.

SIMPULAN

Secara keseluruhan semua prinsip GUG yang ada mulai dari Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Fairness telah dilaksanakan di Universitas Riau pada tenaga PPNPN Universitas Riau, akan tetapi masih memiliki kekurangan atau dapat dikatakan penerapan prinsipnya belum sempurna. Sehingga diharapkan hasil temuan tersebut bisa menjadi bahan masukan bagi pihak Universitas Riau dan penerapan prinsip *Good University Governance* dapat terlaksana dengan sempurna.

Adapun faktor penghambat dari Penerapan Prinsip *Good University Governance* Pada Tenaga PPNPN Pada Universitas Riau adalah Budaya Organisasi seperti perbedaan kepemimpinan pada pucuk Universitas akan berdampak pada perbedaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada, Keterbatasan Anggaran karena rata-rata pegawai PPNPN Universitas Riau tidak ada tabungan yang bisa disimpan oleh pegawai tersebut karena gaji yang mereka terima hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok dan Komunikasi seperti Komunikasi yang kurang baik akan menjadikan informasi yang disampaikan tidak dapat diterima dengan sempurna sehingga kinerja yang dihasilkan juga tidak akan maksimal. Kesemua faktor tersebut ikut menjadi penghalang atau penghambat dari proses penerapan prinsip GUG di Universitas Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, Mayarni, and Mashur.D. 2017. *Model Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Perizinan Di Kota Pekanbaru* Vol. 8, No. 1.
- Agung Prihantoro. 2012. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen." 8:2.
- Agus, D. 2005. "Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik." *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*.
- Amir, M. taufiq. 2017. "Perilaku Organisasi." *Kencana*.
- Andry Mulyadi, Kartika Hendra Titisari, and Siti Nurlaela. 2015. "The Effect Of Good Corporate Governance and Capital Structure On Financial Performance Empiris Study On Consumption Industrial Company." *The Effect Of Good Corporate Governance and Capital Structure On Financial Performance Empiris Study On Consumption Industrial Company*.
- Anwar, S., and H. Pratolo. 2012. "Penerapan Model Tata Kelola Keuangan Perguruan Tinggi

- Yang Baik Untuk Mewujudkan Good University Governance (Studi Pada PTM Se Indonesia). Laporan Penelitian Tidak Dipublikasikan."
- Arif Cahyadi, and Bagoes Soenarjanto. 1945. "Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Publik." *Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*.
- Badeni. 2017. "Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi." Alfabeta, Bandung.
- Badu, A. 2013. *Manajemen Pelayanan Publik*. Makassar: Andi Offset.
- Defrizal, and Mashur.D. 2013. "Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Dan Efektivitas Organisasi. Jurnal Administrasi Pembangunan ." *Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Dan Efektivitas Organisasi. Jurnal Administrasi Pembangunan* Volume 1:219–323.
- Eri Susan. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Pendidikan Islam* 9:2.
- Hasibuan, Malayu S. .. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henard, Fabrice, Mitterle, and Alexandre. 2010. *Governance and Quality Guidelines in Higher Education. OECD*.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Marwansyah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta cv.
- Moenir, A. S. 2014. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad Amirul Haq Muis. 2014. "Analisis Implementasi Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Panakukkang Kota Makassar." *Ilmu Pemerintahan* 7:73.
- Neneng Siti Maryam. 2016. "Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik." *Ilmu Politik Dan Komunikasi* VI:1.
- Rifai, A. 2015. *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Untuk Mengukur Ekspektasi Penggunaan Repositori Lembaga: Pilot Studi Di UIN Syarif Hidayatullah*. Jakarta: Al-Maktabah.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sijabat. R, and Mashur. D. 2022. "Inclusive Governance Dalam Penanganan Anak Yang Kehilangan Orang Tua Akibat Covid-19 Di Kota Pekanbaru." *Jurnal Hukum, Politik Dan Ilmu Sosial (JHPIS)* Volume 1:2963–7651.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijatno, S. 2009. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif Dan Ekonomis*. Jakarta: Salemba Empat.