

STRATEGI YAYASAN PENDIDIKAN FAJAR UJUNG Pandang MENUJU GOOD GOVERNANCE

The implementation of *good governance* Strategi at Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang.

Nama Penulis ✉Andi Amang^{1*}, Sadly Abdul Djabbar², Mulyadi Hamid³^{1,2,3}Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.*Email: andiamang74@gmail.com**Abstrak**

Penerapan *good governance* merupakan prasyarat penting dalam pengelolaan yayasan pendidikan tinggi guna menjamin akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan institusi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi dan praktik pengelolaan Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang (YPFU) dalam menuju *good governance*, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan strategi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pengurus yayasan dan pimpinan perguruan tinggi di lingkungan YPFU. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa YPFU telah memiliki dan menerapkan sejumlah strategi pengelolaan yang secara normatif selaras dengan prinsip-prinsip *good governance*, meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Namun, praktik implementasi strategi tersebut belum terinstitusionalisasi secara optimal dan masih bersifat parsial, sehingga pelaksanaan tata kelola cenderung bergantung pada figur pimpinan dibandingkan pada mekanisme kelembagaan yang sistemik. Faktor pendukung utama penerapan strategi adalah komitmen kepemimpinan dan kesadaran normatif terhadap pentingnya tata kelola yang baik. Sebaliknya, faktor penghambat meliputi belum terintegrasinya sistem tata kelola, lemahnya standarisasi prosedur, keterbatasan digitalisasi pengelolaan, serta belum efektifnya mekanisme pengawasan dan evaluasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan utama YPFU dalam mewujudkan *good governance* bukan terletak pada ketiadaan strategi atau komitmen, melainkan pada belum optimalnya proses institusionalisasi strategi ke dalam sistem, struktur, dan mekanisme tata kelola yang formal dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola berbasis sistem menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya *good governance* pada yayasan pendidikan tinggi.

Kata Kunci: Strategi Pengelolaan, Yayasan Pendidikan, *Good Governance*, Tata Kelola Yayasan.

Abstract

The implementation of good governance is an essential prerequisite in managing higher education foundations to ensure accountability, transparency, and institutional sustainability. This study aims to analyze the management strategies and practices of the Fajar Ujungpandang Education Foundation (YPFU) towards good governance, as well as to identify the supporting and inhibiting factors in implementing these strategies. This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving foundation administrators and higher education leaders within YPFU. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that YPFU possesses and implements several management strategies normatively aligned with good governance principles, such as transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. However, the implementation of these strategies has not been optimally institutionalized and remains partial, causing governance practices to rely more on leadership figures rather than systemic institutional mechanisms. The main supporting factors include leadership commitment and normative awareness of the importance of good governance. Meanwhile, the inhibiting factors consist of an unintegrated governance system, weak procedural standardization, limited management digitalization, and ineffective monitoring and evaluation mechanisms. This study concludes that the primary challenge for YPFU in realizing good governance lies not in the absence of strategy or commitment, but rather in the suboptimal institutionalization of strategies into formal and sustainable governance systems, structures, and mechanisms. Therefore, strengthening system-based governance is a crucial prerequisite for achieving good governance in higher education foundations.

Keywords: Management Strategy, Educational Foundation, Good Governance, Foundation Governance.

PENDAHULUAN

Yayasan pendidikan tinggi memiliki posisi strategis sebagai badan hukum penyelenggara pendidikan formal yang mengemban mandat publik dalam mencetak generasi penerus bangsa. Berdasarkan regulasi yang berlaku, eksistensi dan aktivitas yayasan digerakkan oleh tiga organ utama, yaitu Pembina, Pengurus, dan Pengawas, yang masing-masing dibekali kewenangan spesifik dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) demi mewujudkan fungsi *checks and balances* yang sehat. Dalam perkembangannya, pengelolaan yayasan saat ini tidak lagi sekadar berfokus pada pemenuhan aspek administratif, melainkan dituntut untuk mengadopsi prinsip *Good Governance* (GG). Penerapan prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, profesionalitas, kepatuhan hukum, serta standardisasi laporan keuangan entitas nirlaba berbasis ISAK 35 kini telah bergeser dari sekadar pilihan normatif menjadi kewajiban strategis. Hal ini penting untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang oleh organ yayasan sekaligus menjaga legitimasi publik di era globalisasi.

Tuntutan akan akuntabilitas publik dan tata kelola yang bersih ini semakin menguat seiring meningkatnya dinamika persaingan antar-perguruan tinggi, khususnya pada sektor Swasta (PTS). Di wilayah Sulawesi Selatan, lanskap kompetisi kelembagaan berlangsung sangat ketat di mana terdapat 242 Perguruan Tinggi, dan sekitar 56% atau 135 PTS di antaranya beroperasi di Kota Makassar di bawah naungan 78 yayasan. Di tengah padatnya pasar perebutan calon mahasiswa, kemampuan yayasan dalam menyelenggarakan tata kelola yang profesional dan kredibel menjadi faktor pembeda (*differentiator*) utama antara institusi yang adaptif dengan yang berisiko mengalami stagnasi. Namun demikian, sejumlah penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Sandovi dan Putra (2018) serta Ramadhan dan Suryaningrum (2020), mengindikasikan bahwa implementasi prinsip *good governance* pada organisasi nirlaba masih menghadapi kendala yang bervariasi, cenderung parsial, serta belum terinstitusionalisasi secara optimal ke dalam sistem manajemen organisasi dan laporan keuangan yang baku.

Fenomena ketidakpastian tata kelola ini secara empiris juga dihadapi oleh Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang (YPFU) selaku badan hukum penyelenggara perguruan tinggi. Secara empiris, YPFU saat ini tengah berada dalam fase transisi tata kelola yang cukup kompleks, salah satunya dipicu oleh proses regenerasi personel pada organ Pembina dan Pengawas. Meskipun regenerasi merupakan keniscayaan demi kesinambungan organisasi, proses peralihan ini membawa tantangan berupa potensi kesenjangan visi, kapasitas pengawasan, serta perbedaan pemahaman tata kelola antar-generasi. Kondisi empiris YPFU semakin menantang karena sistem tata kelola kelembagaan dan pelaporan keuangan belum terintegrasi secara utuh (*prudential governance*). Selain itu, terdapat kelemahan pada standarisasi prosedur, keterbatasan digitalisasi, serta pengelolaan SDM yang masih cenderung dipengaruhi pendekatan personal-relasional dibandingkan manajemen berbasis kompetensi. Akibatnya, pelaksanaan tata kelola harian di lapangan masih sangat bergantung pada figur pimpinan secara individu dibandingkan pada mekanisme sistemik yang formal.

Merespons berbagai tantangan tersebut, YPFU telah merumuskan enam pilar strategi komprehensif menuju *good governance*, meliputi penguatan struktur kelembagaan, transparansi dan akuntabilitas keuangan, pengembangan SDM berbasis kompetensi, digitalisasi sistem informasi dan administrasi, kemitraan strategis dengan *stakeholder*, serta pengembangan budaya organisasi dan etika tata kelola. Kendati strategi tersebut telah dicanangkan secara normatif, realitas di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas implementasinya masih membentur hambatan budaya organisasi paternalistik, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan kapasitas manajemen eksekutif. Berdasarkan kesenjangan (*gap*) antara strategi normatif dan realitas empiris tersebut, penelitian ini menjadi sangat penting dan relevan untuk mengkaji secara kritis sejauh mana implementasi prinsip *good governance* dijalankan pada Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya guna merumuskan model tata kelola yayasan pendidikan tinggi yang sehat, transparan, dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Dalam Penelitian ini, menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena atau konteks tertentu dari sudut pandang yang mendalam dan komprehensif (Moleong, 2018). Dalam penelitian kualitatif, penekanan utama adalah pada interpretasi, pemahaman, dan makna dari data yang dikumpulkan (Creswell, 2014). Metode ini sering digunakan untuk menggali persepsi, sikap, keyakinan, serta pengalaman individu atau kelompok tertentu. Penelitian ini dilakukan di Kantor Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang beralamat Jalan Prof. Abdurrahman Basalamah No. 101 Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan.

Data penelitian yang dikumpulkan berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer diperoleh melalui kegiatan wawancara mendalam dan observasi langsung. Sedangkan sumber sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, baik dokumen formal ataupun dokumen-dokumen lain yang mendukung data penelitian.

Data-data diperoleh melalui wawancara beserta informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut: 1. Organ Pembina Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang, 2. Organ Pengawas, 3. Organ Pengurus, 4. Pejabat Struktural Lembaga Pendidikan dalam Lingkup Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Penguatan Struktur Kelembagaan (Peran Pembina - Pengurus - Pengawas) Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang menuju *Good Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi penguatan struktur kelembagaan dan stakeholder di YPFU tercermin dari adanya struktur formal yayasan dan perguruan tinggi, komitmen normatif pimpinan terhadap perbaikan tata kelola, serta pengakuan akan pentingnya pelibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis. Keberadaan struktur ini menjadi prasyarat awal bagi tata kelola yang baik sebagaimana ditegaskan dalam kerangka *good governance* dan *nonprofit governance*, yang menekankan kejelasan peran, fungsi, dan relasi antarorgan sebagai fondasi efektivitas kelembagaan (Cornforth, 2012; OECD, 2015). Komitmen tersebut membuka ruang bagi penguatan relasi kelembagaan dan stakeholder secara lebih sistematis.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa hambatan utama implementasi strategi ini terletak pada belum terinstitusionalisasinya pembagian kewenangan dan mekanisme koordinasi antarorgan serta lemahnya pelibatan stakeholder secara partisipatif dan berkelanjutan. Praktik tata kelola masih cenderung bergantung pada figur pimpinan dan relasi personal, sehingga keberlanjutan struktur dan kemitraan menjadi tidak stabil. Dalam perspektif *institutional theory* dan *stakeholder theory*, kondisi ini menunjukkan lemahnya aturan formal, mekanisme penegakan, dan tekanan normatif yang diperlukan untuk memastikan struktur kelembagaan dan relasi stakeholder berjalan efektif dan akuntabel (North, 1990; Scott, 2014; Freeman, 1984).

Dengan demikian, penguatan struktur kelembagaan dan stakeholder di YPFU masih memerlukan transformasi dari pendekatan berbasis figur menuju sistem tata kelola yang terinstitusionalisasi dan kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Rhodes, 1997; Kooiman, 2003) yang menegaskan bahwa lemahnya tata kelola organisasi bukan disebabkan oleh ketiadaan struktur, melainkan oleh ketidakmampuan struktur tersebut berfungsi sebagai institusi. Dalam perspektif *collaborative governance* (Ansell & Gash), YPFU belum sepenuhnya membangun desain kelembagaan yang menyediakan forum kolaboratif, aturan main yang disepakati, serta mekanisme kontrol lintas-stakeholder.

Strategi Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang menuju *Good Governance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi transparansi dan akuntabilitas di YPFU terletak pada adanya komitmen normatif pimpinan terhadap prinsip keterbukaan dan pertanggungjawaban, serta keberadaan kebijakan internal yang secara formal mendorong praktik pelaporan dan pengawasan. Komitmen ini sejalan dengan prinsip *good governance* yang menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai prasyarat utama tata kelola yang sehat (Bovens, 2007; OECD, 2015). Upaya awal YPFU dalam menyediakan laporan dan membuka akses informasi tertentu menunjukkan adanya orientasi menuju tata kelola yang lebih terbuka.

Namun demikian, penelitian juga mengungkap bahwa implementasi transparansi dan akuntabilitas di YPFU masih menghadapi hambatan struktural dan kultural, terutama belum terbangunnya standar pelaporan yang baku, lemahnya mekanisme pertanggungjawaban yang terintegrasi, serta ketergantungan pada figur pimpinan dalam praktik keterbukaan informasi. Dalam perspektif *institutional theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas belum terinstitusionalisasi secara sistemik, sehingga praktiknya cenderung parsial dan tidak berkelanjutan (North, 1990; Scott, 2014). Selain itu, budaya organisasi yang masih hierarkis dan minimnya tekanan serta partisipasi stakeholder turut menghambat terbentuknya akuntabilitas publik yang efektif di YPFU.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (UNDP, 1997; OECD, 2002; Bovens, 2007) yang menegaskan bahwa transparansi tanpa sistem informasi dan mekanisme pengawasan yang kuat cenderung bersifat simbolik. Dalam perspektif *principal-agent theory*, kondisi ini menunjukkan masih lemahnya mekanisme kontrol antara pemberi mandat dan pelaksana mandat, sehingga akuntabilitas belum sepenuhnya menekan potensi asimetri informasi dan dominasi aktor tertentu.

Strategi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi dan Merit System Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang menuju *Good Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi dan sistem merit di YPFU terletak pada komitmen normatif pimpinan terhadap profesionalisme dan peningkatan kualitas SDM, serta adanya upaya awal dalam penataan kualifikasi dan penugasan berbasis kapasitas individu. Kondisi ini sejalan dengan *humancapital*

theory yang memandang pengembangan kompetensi sebagai investasi strategis organisasi (Becker, 1964), serta *strategic human resource management* yang menekankan keterkaitan antara kompetensi, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi (Armstrong, 2006). Komitmen pimpinan tersebut menjadi modal penting dalam mendorong penerimaan prinsip merit dan kompetensi sebagai dasar pengelolaan SDM di YPFU.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa implementasi strategi ini masih menghadapi hambatan struktural dan sistemik, terutama belum adanya standar kompetensi dan indikator kinerja yang terformalisasi, lemahnya sistem penilaian kinerja yang objektif, serta ketergantungan pada pertimbangan subjektif dan relasi personal dalam pengambilan keputusan SDM. Dalam perspektif *institutional theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa sistem merit belum terinstitusionalisasi secara kelembagaan, sehingga keberlanjutannya sangat bergantung pada figur pimpinan (North, 1990; Scott, 2014). Selain itu, keterbatasan kapasitas pengelolaan SDM dan belum didukungnya sistem informasi SDM yang terintegrasi semakin menghambat konsistensi penerapan prinsip merit sistem sebagai fondasi *good governance* di YPFU.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993) yang menegaskan bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi mensyaratkan kejelasan standar kompetensi, mekanisme asesmen, serta keterkaitan langsung dengan sistem kinerja dan penghargaan. Dalam konteks YPFU, ketiadaan *competency framework* yang baku menyebabkan pelatihan dan pengembangan belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja institusional.

Strategi Digitalisasi Sistem Informasi dan Administrasi Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpaksi Menuju Good Governance.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi digitalisasi sistem informasi dan administrasi di YPFU terletak pada adanya kesadaran pimpinan terhadap pentingnya transformasi digital sebagai instrumen peningkatan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas tata kelola, serta ketersediaan awal infrastruktur teknologi informasi pada beberapa unit kerja. Temuan ini sejalan dengan perspektif *e-governance* yang menempatkan digitalisasi sebagai sarana strategis untuk memperkuat proses administrasi dan pengambilan keputusan berbasis data (Heeks, 2006; OECD, 2019). Komitmen normatif pimpinan tersebut menjadi modal awal dalam mendorong modernisasi sistem pengelolaan organisasi di YPFU.

Namun demikian, penelitian juga mengungkap bahwa hambatan utama implementasi strategi digitalisasi di YPFU terletak pada belum terintegrasinya sistem informasi antarunit, keterbatasan kapasitas dan literasi digital SDM, serta lemahnya kebijakan dan standar operasional yang mengatur pengelolaan sistem informasi secara menyeluruh. Dalam perspektif *institutional theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi belum terinstitusionalisasi sebagai sistem organisasi, melainkan masih bersifat parsial dan berbasis proyek (North, 1990; Scott, 2014). Selain itu, resistensi terhadap perubahan dan ketergantungan pada prosedur manual turut menghambat keberlanjutan implementasi digitalisasi sebagai pilar *good governance* di YPFU.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Heeks, 2005; Dunleavy, 2006) yang menegaskan bahwa kegagalan transformasi digital umumnya terjadi ketika digitalisasi hanya dipahami sebagai adopsi teknologi, bukan sebagai perubahan sistem dan proses organisasi. Dalam perspektif *digital governance*, kondisi ini menunjukkan belum optimalnya integrasi data, interoperabilitas sistem, serta pemanfaatan informasi secara real time untuk mendukung transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas organisasi.

Strategi Pengembangan Budaya Organisasi dan Etika Tata Kelola Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang menuju *Good Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi pengembangan budaya dan etika tata kelola di YPFU terletak pada adanya kesadaran normatif pimpinan terhadap pentingnya nilai integritas, tanggung jawab, dan etika dalam pengelolaan yayasan dan perguruan tinggi, serta keberadaan aturan etik dan nilai organisasi yang secara formal telah dirumuskan. Dalam perspektif *organizational culture*, keteladanan pimpinan dan kejelasan nilai merupakan prasyarat utama dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung tata kelola yang baik (Schein, 2010). Kesadaran ini menjadi modal awal bagi internalisasi prinsip etika dan budaya tata kelola di YPFU.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa implementasi strategi pengembangan budaya dan etika tata kelola di YPFU masih menghadapi hambatan kultural dan sistemik, terutama inkonsistensi keteladanan pimpinan, lemahnya mekanisme penegakan kode etik, serta belum terintegrasinya nilai-nilai etika ke dalam sistem pengelolaan SDM, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Dalam perspektif *institutional theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa budaya dan etika tata kelola belum terinstitusionalisasi secara operasional, sehingga praktik etika cenderung bersifat normatif dan bergantung pada figur tertentu (North, 1990; Scott, 2014). Selain itu, budaya permisif dan resistensi internal terhadap perubahan nilai turut menghambat keberlanjutan pengembangan budaya dan etika sebagai fondasi *good governance* di YPFU.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Schein, 2010; Treviñ & Nelson, 2016) yang menegaskan bahwa budaya dan etika organisasi hanya efektif apabila diinternalisasikan melalui sistem formal seperti kebijakan, sistem penghargaan-sanksi, serta keteladanan yang terinstitusionalisasi. Dalam perspektif *ethical governance*, YPFU belum sepenuhnya mengintegrasikan nilai dan etika ke dalam sistem pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja, sehingga etika lebih berfungsi sebagai pedoman moral daripada instrumen tata kelola.

Strategi Kemitraan dan Sinergi Stakeholder Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang Menuju *Good Governance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi strategi kemitraan dan sinergi stakeholder di YPFU tercermin dari adanya kesadaran pimpinan akan pentingnya kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal dalam mendukung keberlanjutan institusi, serta keberadaan sejumlah kerja sama formal yang telah terbangun. Dalam perspektif *stakeholder theory*, pengakuan terhadap kepentingan dan peran stakeholder merupakan

prasyarat bagi terciptanya tata kelola yang inklusif dan akuntabel (Freeman, 1984). Kesadaran ini menjadi modal awal bagi penguatan kemitraan strategis YPFU menuju *good governance*.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa implementasi strategi kemitraan dan sinergi stakeholder di YPFU masih menghadapi hambatan struktural dan relasional, terutama belum adanya kerangka kerja kemitraan yang terinstitusionalisasi, lemahnya mekanisme koordinasi dan komunikasi antar pihak, serta ketergantungan pada relasi personal dan figur pimpinan. Dalam kerangka *collaborative governance*, kondisi ini menunjukkan belum terbentuknya mekanisme kolaborasi yang setara, berkelanjutan, dan berbasis kepercayaan (Ansell & Gash, 2008). Selain itu, asimetri kepentingan, keterbatasan kapasitas kelembagaan dalam mengelola kemitraan, serta rendahnya partisipasi aktif stakeholder turut menghambat sinergi stakeholder sebagai pilar penting *good governance* di YPFU.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Ansell, 2008 dan Gash; Bryson et al., 2024.) yang menegaskan bahwa kemitraan yang efektif mensyaratkan desain kelembagaan kolaboratif, kejelasan peran, serta tujuan bersama yang diformalkan. Dalam konteks YPFU, belum optimalnya forum kolaborasi, regulasi kemitraan, dan sistem evaluasi kinerja kemitraan menyebabkan hubungan stakeholder belum menghasilkan nilai tambah strategis bagi penguatan tata kelola.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dari itu peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Institusionalisasi Strategi Tata Kelola: Yayasan Pendidikan Fajar Ujungpandang (YPFU) secara normatif telah memiliki komitmen kebijakan yang kuat melalui perumusan enam strategi utama menuju *good governance*. Namun, dalam tataran praktis, implementasinya masih bersifat parsial dan cenderung bergantung pada figur pimpinan (*figure-dependent*). Berdasarkan *institutional theory*, tantangan utama YPFU terletak pada belum optimalnya transformasi dari tata kelola personal menuju pelebagaan sistem, struktur, dan prosedur formal yang baku dan berkelanjutan di seluruh level organisasi.
2. Dinamika Faktor Pendukung dan Penghambat: Akselerasi transformasi tata kelola di YPFU didukung kuat oleh komitmen kepemimpinan dan kesadaran normatif para pengelola yang mencerminkan pendekatan *stewardship*. Sebaliknya, keberlanjutan tata kelola tersebut dihambat oleh belum terintegrasinya sistem, lemahnya standarisasi prosedur, keterbatasan digitalisasi, serta belum efektifnya mekanisme pengawasan. Selaras dengan *agency theory*, kondisi ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengendalian internal dan akuntabilitas yang kokoh merupakan prasyarat mutlak untuk meminimalkan risiko tata kelola dan memastikan konsistensi implementasi *good governance*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Agus, D. 2005. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
2. Alhumami, Amich, 2010. Menimbang Alternatif Pembiayaan Pendidikan Tinggi, Media Indonesia, 18 Oktober, dari www.bataviase.co.id.
3. Alma. B. 2008., Manajemen Corporate Startegi Pemasaran Jasa Pendidikan Alfabet, Bandung
4. Andhini,S. Y., Wahyuni,S., & Khannanah, S. F. 2023. *Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Peningkatkan Kualitas Pelayanan Publik* (studi Kasus Pada Sekretariat DPRD Kota Malang). Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP), 7(3), 2112-2117. <http://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.522/http>
5. Ansell, Chriss dan Alison Gash. 2007. Collaborative Govetnace in Theory and Practice. Journal of Public Administration Administration Research and Theory.
6. Aristo, A.D., 2005. *Good University Governance*. <http://aristodiga.blogspot.com/2005/08/gooduniversity-governance.html>.
7. Ashbaugh, Hollis dkk, 2004. Corporate Governance and Cost of Equity Capital, www.ssr.com. Desember
8. Asrijal, Bintang, dkk 2021, Implementasi Pengelolaan Keuangan PTM Dalam Mendukung Good University Governance (GUG) Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Sulawesi Selatan, Jurnal Competitiveness, Vol.10,Nomo 1, Januari – Juni 2021,
9. Atreya, Binod dan Anona, Armtrong. 2002. A. Review of the Criticisms and the Future of New Public Management, Working Paper.
10. Baharuddin, SA, Yan Setiadi, Tati Christiani, 2002, Pengembangan Good Governance pada Sektor Publik”, Surabaya, Seminar Ikatan Akuntan Indonesia.
11. Baridwan, Anis, 2002, “Komite Audit dan Komisaris Independen dalam Peningkatan Implementasi Good Governance”, Bandung, Seminar Nasional dan Musyawarah Kerja FKSPI BUMN/BUMD.
12. Bedeian, Arthur dan Raymond F. Zammuto, 1991. Organization: Theory and Design, The Dryden Press, Chicago.
13. Billah M.M. 2002., Good Governance dan Kontrol Sosial, Jakarta Prisma No. 8, LP3ES.
14. Bintari, Antik, 2008. Kebijakan Otonomi Perguruan Tinggi: Kajian dalam Perspektif Tata Kelola, Abstrak Tesis, S2 – Development Studies, ITB, diunduh dari www.lib.itb.ac.id, tanggal 11 Oktober 2011.
15. Calucag, L. S., Ph, D., & Drucker, P. F. (2012). Governing System of the Family – Owned Higher Education Institutions Board of Trustees, 3(12), 46-55.
16. Chang, Hyun Joo. 2009. Collaborative Governance In Welfare Service Delivery : Focusing On Local Welfare in Korea.Internasional Review of Publik Administration
17. Creswell, J. W. 2007. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions, Second Edition, Sage Publication, California.

18. Effendi, Muh. Arief., 2016., *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi Edisi 2*, Jakarta: Salemba Empat.
19. Effendi, S. 2005., *Membangun Good Governance Tugas Kita Bersama*. Jogyakarta.
20. E Lettieri, F Borgia, A Savoldell, 2004., *Knowledge managemen in non-profit organizations*, *Journal of Knowledge Management* 8(6), 16-30.
21. Federal Ministry, 2011, *Good Governance*, Federal Ministry for European and International Affairs, Published Vienna, 2006, Reprint July, 2011.
22. Gunawan, Yohannes, 2004, "Eksistensi dan Kedudukan Badan Penyelenggara dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta dalam Perspektif Badan Hukum Pendidikan", Surabaya, Seminar Badan Hukum Pendidikan.
23. Gruening, Gernod, 2001, *Origin and Theoretical of New Publik Management*, *International Publik Management Jurnal* 4, 1-25 Hidayat, Komaruddin, 2008, *Psikologi Ibadah*, Serambi, Jakarta.
24. Handayani, Andalus., Nur. Ichsana.2019. *Implementasi Good Governance Di Indonesia.*, *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*. Vol 11 No. 1 Hal. 1-11
25. Heriyani, Y., 2007., *Pengarus Pelaksanaan Prinsip - Prinsip Good Governance Terhadap Pelayanan*. Universitas Sumatera Utara. Medan
26. Hetifah Sj. 2009. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia
27. Hoesada, Sukardi,2000, "State of Art Pengembangan Corporate Governance di Indonesia", *Media Akuntansi*, No. 7/TH I/Maret : vii-xii
28. Ikatan Akuntan Indonesia, 2010., *Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba PSAK No. 45*, (Jakarta: IAI)
29. Jeffers, Ester, 2010. *Corporate Governance: Toward Converging Models?*, *Global Finance Journal* 16 pp. 221-232.
30. Junriani, Masdar, dkk, 2022, *Analisis Penerapa Good University Governance Bagi Akuntabilitas Publik Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indoensia Makassar*, *Journal of Accounting Finance (JAF)*, Vol.3 Nomor. 1, Februari 2022.
31. Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006., *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta
32. Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2021., *Pedoman Umum Governansi Korporate Indonesia*, (PUG-KI, 2021) Jakarta
33. Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2022., *Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia*, (PUG-SPI, 2022) Jakarta
34. Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2022., *Pedoman Umum Governansi Organisasi Nirlaba Indonesia*, (PUG-ONI, 2022) Jakarta
35. Komite Nasional Kebijakan Governansi, 2022., *Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga Indonesia*, (PUG-BMKI, 2022) Jakarta
36. Khairuddin, Soewito, & Aminah 2021. *Potret Kepercayaan Publik, Good Governance dan e-Governance di Indonesia*. Banyumas: CV. Amerta Media.
37. Keban, Jeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.

38. Kurniawan, Teguh. 2007. Pergeseran, Paradigma Administrasi Publik; Dari Perilaku Model Klasik Dan NPM Ke Good Governance. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. No. 23A/Dikti/KEP/2004. ISSN. 141-948X, Vol. 7.
39. Kusmayadi, Dedi, Dedi Rudiana, dan Jajang Badruzaman., 2015, *Good Corporate*, Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi
40. LAN dan BPKP, 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
41. Mahmudi, 2003, *New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik*, Sinergi. Vol. 6 No. 1, Hal 69-76
42. Moleong, J, Lexy. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
43. Muhajir, Noeng, 2000., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi IV, Penerbit Rakesarasin, Yogyakarta.
44. Muhi, Ali Hanapiah, 2010, *Implementasi Nilai – Nilai Good Governance di Perguruan Tinggi: (Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas dan Responsiveness terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa serta Dampak pada Mutu Layanan Akademik di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara)*, Ringkasan Desertasi Program Administrasi Pendidikan, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
45. Musahiddinsyah, T, Sanusi Sanusi, dan Teuku Ahmad Yani, 2020, *Pengelolaan Yayasan menurut Asas Keterbukaan dan Akuntabilitas (Studi Pada Yayasan Kemanusiaan di Aceh)*. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan* 8, No. 1, 127-139. <https://doi.org/10.29303/ius.v8i1.681>.
46. Narang, A.T. 2007., *Good Governance dan Clean Government dalam Implementasinya di Propinsi Kalimantan Tengah; Seminar Nasional Pergeseran Paradigma Kepemerintahan dari Government ke Governance: Teori dan Praktek*. Komap Fisipol UGM.
47. Nasution, J., Hasanah, A.J., Ashillah, W.F., dan Siregar, A. A. P. 2022. *Good Governance dan Penerapan di Indonesia.*, *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2541-2554.
48. Noeng Muhajir, 1996, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin.
49. OECD, 2004, *OECD Principles of Corporate Governance*, www.oecd.org.
50. Parker, Lee, 2010, *University Corporatization : Driving Redefinition, Critical Perspectives on Accounting (2010)*, doi:10.1016/j.cpa.2010.11.002.
51. Paul A., Watters, 2009, *University Incorporate : Implications for Profesional Information Security Education*, *Jurnal Corporate Governance*, Volume :9 Number : 5 pp 564-572
52. Pilon, M., & Brouard, F. 2023. *Conceptualizing Accountability as an Integreted System of Releationships, Governance and Information. Finacial Accountability & Management*, 39(2), 421-446. <http://doi.org/10.33701/jmb.v3i2.2474>.
53. Pola Tata Kelola Universitas Brawijaya, BLU, 2008. www.ub.ac.id.
54. Prianto, A. L., 2011., *Good Governance dan Formasi Kebijakan Publik Neo Liberal Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*
55. Rohman, A., Hanafi, Y.S., & Hardianto, W.T. 2019. *Penerapan Prinsip – Prinsip Good Governance dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. Reformasi*, 9(2), 153-160.

56. Siti Marwiyah, Renny Puspitariani, & Abdur Rahman Sholeh. 2024. Implementasi Prinsip - Prinsip Good Governance dalam meningkatkan Kinerja Pelayanan Surat Izin Perdagangan (SIUP) - Studi Pada Kantor Kecamatan Tiris Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi*, 10(2), 155-160
<http://doi.org/10.55499/intelektual.v10i2.1084>.
57. Soaib, Asimiran (2009). *Governance of Public Universities in Malaysia, Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Education, University of Malaya.
58. Sony Warsono dkk., 2009., *Corporate Governance: Konsep dan Model*, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gajah Mada
59. Suci, Meinarti, dkk, 2024, Analisis Implementasi Good Governance Terhadap Pengelolaan Keuangan Organisasi Nirlaba Pada Yayasan Pendidikan Rezeki Prasetya Makassar, *Journal FUTURE ACADEMICA, The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advance*, Volume 2, Nomor 4, Desember 2024.
60. Sudarmono, Gunawan, 2008, *Good University Governance “ Pemahaman Pengertian dan Bagaimana Seharusnya Implikasinya dalam Penyelenggaraan Perguruan Tinggi”*
61. Sukoharsono, Eko Ganis, 2010., *Metamorfosis Akuntansi, Sosial dan Lingkungan: Merekonstruksi Akuntansi Sustainability Berdimensi Spiritualitas*, Pidato Pengukuhan Guru Besar, Universitas Brawijaya Malang, 13 Desember.
62. Suliastiyani, T. A. 2011. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gava Media.
63. Sultan, N. F., Lukman, R.Y. & Kartini 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan saat Pandemi Covid_19. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(2), 1-10.
64. Sutopo, A. H. 2010. *Terampil Mengolah Data Kualitatif*. Jakarta: Perdana Media
65. Am, Shofiana, 2020., Pengaruh Efektifitas dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur. *Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 4 Nomor. 2.
66. Swanson dkk, 2005, *Good Governance in Australia, Proceeding of 2005 Forum of The Australia Association for Institutional Research*
67. Tim Corporate Governance BPKP, 2003, *Modul I GCG: Dasar-Dasar Corporate Governance*, Penerbit BPKP.
68. Utami, A. N. F. 2022. Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Merumuskan Program Kebijakan Pembangunan Daerah Di Bappedalitbang Kabupaten Mamasa. *Arajang: Jurnal Ilmu Sosial Politik*, 5(1), 76-91.
<http://doi.org/10.31605/arajang.v5i1.2494>.
69. Wahidawati, 2002. “Pengaruh Kepemilikan Manajerial dan Kepemilikan Institusional Pada Kebijakan Hutang Perusahaan Sebuah Perspektif Theory Agency”, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.5, No. 1 Januari: 1-6
70. Zaini, Zulfi Diane, dan Putri Septia, 2022. “Pertanggungjawab Pengurus Dalam Pengelolaan Badan Hukum Yayasan di Indonesia”. *Justice Voice* 1 No. 1, 35-44. <https://doi.org/10.37893/jv.v1i1.65>.